

UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH
Fakulta verejnej správy



MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Gabriela Kravčáková, Dominika Bernátová

Košice 2020

MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Vysokoškolský učebný text

Autorky:

doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD.

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, Fakulta verejnej správy

Mgr. Dominika Bernátová

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, Fakulta verejnej správy

Recenzentky:

doc. PhDr. Tatjana Búgelová, CSc.

Prešovská univerzita v Prešove, Filozofická fakulta

doc. Ing. Ivana Butoracová Šindleryová, PhD.

Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta sociálnych vied

Tento text je publikovaný pod licenciou CC BY Creative Commons Attribution 4.0 („Uveďte pôvod“).



Za odbornú a jazykovú stránku tejto publikácie zodpovedajú autorky. Rukopis neprešiel redakčnou ani jazykovou úpravou.

Umiestnenie: www.unibook.upjs.sk

Dostupné od: 23.12.2020

ISBN 978-80-8152-952-8 (e-publikácia)

OBSAH

ÚVOD.....	5
KAPITOLA 1 MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV A JEHO ÚLOHA V ORGANIZÁCI	7
1.1 Manažment ľudských zdrojov ako integrálna súčasť manažmentu organizácie.....	7
1.2 Vymedzenie manažmentu ľudských zdrojov, cieľov, úloh a procesov – procesný manažment ľudských zdrojov	9
1.3 Vývoj personálnej práce	14
1.4 Subjekty manažmentu ľudských zdrojov a organizácia personálnej práce	17
1.5 Personálny informačný systém a e-personálna práca	21
1.6 Manažment ľudských zdrojov a jeho príspevok k úspešnosti organizácie	27
1.7 Vybrané možnosti hodnotenia manažmentu ľudských zdrojov	31
KAPITOLA 2 PERSONÁLNE PLÁNOVANIE	34
2.1 Podstata personálneho plánovania.....	34
2.2 Plánovanie dopytu po ľudských zdrojoch	36
2.3 Plánovanie pokrytia dopytu (potreby) po ľudských zdrojoch	37
2.4 Plánovanie personálnych procesov.....	38
2.5 Proces personálneho plánovania.....	40
2.5 Metódy využívané v oblasti personálneho plánovania.....	43
2.6 Personálne plánovanie v štátnej správe	47
KAPITOLA 3 DIZAJN PRACOVNÝCH MIEST, ANALÝZA A REDIZAJN PRACOVNÝCH MIEST ..	50
3.1 Pracovné miesto.....	50
3.2 Proces tvorby pracovného miesta	50
3.3 Komponenty pracovného miesta	54
3.4 Redizajn pracovného miesta.....	58
3.5 Analýza pracovného miesta.....	59
3.6 Metódy analýzy pracovného miesta	64
KAPITOLA 4	72
ZÍSKAVANIE UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA	72
4.1 Podstata získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.....	72
4.2 Proces získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.....	74
4.3 Metódy získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.....	78
4.4 Hodnotenie úspešnosti získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.....	83
4.5 Získavanie uchádzačov na obsadenie štátnozamestnaneckého miesta.....	84
KAPITOLA 5 VÝBER Z UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA A O PRÁCU PRE ORGANIZÁCIU	88
5.1 Podstata výberu z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.....	88
5.2 Proces výberu z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.....	88
5.3 Metódy výberu z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.....	92
5.4 Výberový rozhovor.....	96
5.5 Výber štátneho zamestnanca	101
KAPITOLA 6 PRIJÍMANIE PRACOVNÍKOV DO PRACOVNÉHO POMERU A ADAPTÁCIA PRACOVNÍKOV	105
6.1 Podstata prijímania pracovníkov do pracovného pomeru	105
6.2 Proces prijímania pracovníkov do pracovného pomeru	105
6.3 Pracovná adaptácia	110
6.4 Teórie pracovnej adaptácie.....	112
6.5 Adaptačný proces a adaptačný plán	114
6.6 Vybrané metódy využívané v procese pracovnej a sociálnej adaptácie.....	116

Kapitola 7	Hodnotenie práce, pracovného a sociálneho správania zamestnancov	120
7.1	Výkon a výkonnosť zamestnancov	120
7.2	Podstata hodnotenia výkonu, pracovného a sociálneho správania zamestnancov ...	121
7.3	Proces hodnotenia zamestnancov a hodnotiaci rozhovor	125
7.4	Metódy hodnotenia zamestnancov	128
7.5	Časté chyby pri hodnotení zamestnancov	131
7.6	Hodnotenie v štátnej správe.....	131
KAPITOLA 8	MOBILITA ZAMESTNANCOV, PENZIONOVANIE A UVOĽŇOVANIE	
ZAMESTNANCOV Z PRACOVNÉHO POMERU		136
8.1	Mobilita zamestnancov.....	136
8.2	Interná mobilita zamestnancov	137
8.3	Externá mobilita zamestnancov	140
8.4	Metódy znižovania stavu zamestnancov	142
8.5	Rezignácia – výpoveď zo strany zamestnanca	146
8.6	Fluktuácia zamestnancov.....	146
8.7	Mobilita štátnych zamestnancov	147
KAPITOLA 9	ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV	150
9.1	Vymedzenie základných pojmov	150
9.2	Mzdová politika a systém odmeňovania	151
9.3	Mzdový systém ako subsystém systému odmeňovania.....	154
9.4	Metódy hodnotenia (oceňovania) pracovných miest.....	156
9.5	Individuálna mzda zamestnanca	161
9.6	Mzdové formy	165
9.7	Subsystém odmien mimomzdového charakteru	171
9.8	Odmeňovanie štátnych zamestnancov.....	174
KAPITOLA 10	VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV.....	182
10.1	Vzdelávanie – teoretické vymedzenie	182
10.2	Systém vzdelávania v organizácii a proces vzdelávania.....	185
10.3	Metódy vzdelávania	191
10.4	Tvorba vzdelávacieho programu.....	203
10.5	Vzdelávanie štátnych zamestnancov.....	204
LITERATÚRA		208

ÚVOD

V každej organizácii (verejnej aj súkromnej) sú ľudia jedným zo zdrojov transformačného procesu. Zásadnou požiadavkou na transformačný proces je efektívnosť. Úlohou manažmentu je zabezpečiť túto požiadavku. Manažment má získavať, alokovať a hospodáriť so zdrojmi tak, aby prinášali čo najväčší úžitok pri dosahovaní cieľov organizácie. Uvedené prioritne platí pre ľudské zdroje, pretože len ľudské zdroje uvádzajú do pohybu všetky ostatné zdroje organizácie. Ľudské zdroje v organizácii nie je možné absolútne nahradiť inými zdrojmi, možno ich len čiastočne substituovať napr. technológiou. Manažment ľudských zdrojov je teda integrálnou súčasťou manažmentu organizácie.

Manažment ľudských zdrojov ako integrálny a relatívne samostatný subsystém manažmentu organizácie, obsahom ktorého sú personálne stratégie, politiky, systémy a procesy realizované za účelom zabezpečenia spôsobilých (kompetentných na výkon danej práce) a angažovaných (spokojných, motivovaných, oddaných a lojálnych) zamestnancov, s cieľom efektívne dosiahnuť stratégiu organizácie. Základným cieľom manažmentu ľudských zdrojov je zabezpečiť potrebu zamestnancov (počet a štruktúra), ochotu pracovať (motivácia) a zabezpečiť využitie ich kvalifikačného a osobnostného potenciálu tak, aby bol v najväčšej možnej miere využitý v prospech dosahovania cieľov organizácie (tzn. ide o zabezpečenie výkonnosti a výkonu, stability a rozvoja zamestnancov). Zodpovednosť za manažment ľudí má každý manažér, pretože riadi pracovníkov a tiež personálny útvar (personálni špecialisti).

Zámerom vysokoškolských skrípt, ktoré sú určené predovšetkým pre študentov v druhom roku magisterského štúdia študijného odboru „politické vedy“ Fakulty verejnej správy UPJŠ v Košiciach, je poskytnúť základné teoretické poznatky z oblasti manažmentu ľudských zdrojov tak, aby si čitateľ dokázal osvojiť terminologický aparát, organizáciu a úlohy manažmentu ľudských zdrojov, porozumel personálnym procesom a aby na teoretickej i aplikačnej úrovni vedel používať metódy personálnej práce.

Práca má desať kapitol, ktoré sú ďalej členené na subkapitoly. Usporiadanie kapitol vo svojej podstate kopíruje príchod človeka do organizácie, jeho fungovanie v nej a odchod z organizácie. Väčšina kapitol obsahuje subkapitoly o personálnej praxi v inštitúciách štátnej správy a obsahuje aj úlohy orientované na organizácie verejnej správy, situácie aplikované do praxe a otázky na zopakovanie.

Prvá kapitola prezentuje základné teoretické východiská problematiky manažmentu ľudských zdrojov. Je vysvetlené, prečo je manažment ľudských zdrojov integrálnou súčasťou manažmentu organizácie. Rámcovo je opísaný vývoj personálnej práce. Charakterizované sú subjekty personálnej práce. Záver kapitoly uvádza príspevky manažmentu ľudských zdrojov k úspešnosti organizácie.

Ďalšie kapitoly charakterizujú jednotlivé personálne procesy, a to personálne plánovanie (*aby organizácia mala kompetentných, spôsobilých a motivovaných ľudí na zabezpečenie cieľov*), dizajn pracovných miest (*aby pracovné miesta boli zmysluplné z pohľadu organizácie aj zamestnancov*), získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu v organizácii (*aby manažéri dokázali profesionálne získavať ľudské zdroje, aby ľudia chceli pracovať pre organizáciu a aby sa dosiahol súlad medzi pracovnými miestami a ich držiteľmi*),

výber a prijímanie zamestnancov (*aby manažment profesionálne vyberal najvhodnejších z uchádzačov z hľadiska požiadaviek pracovného miesta, pracovného kolektívu a organizačnej kultúry a aby očakávania organizácie a zamestnancov boli reálne a boli plnené*), pracovná a sociálna adaptácia (*aby bol zamestnanec čo najskôr výkonný a spokojný*), hodnotenie zamestnancov (*aby organizácia poznala výsledky a v prípade potreby ich dokázala korigovať a aby zamestnanec dostal spätnú väzbu o svojom fungovaní v organizácii*), mobilita (*aby bol optimalizovaný obojstranný vzťah medzi zamestnancom a vykonávanou prácou, zamestnancom a pracovnou skupinou, zamestnancom a organizáciou, a tým došlo k zlepšeniu individuálnej, skupinovej a organizačnej výkonnosti*), finančné a nefinančné odmeňovanie (*aby bol zamestnanec spravodlivo odmenený za výkon práce a za pracovné správanie, aby ho odmena stimulovala k dobrému budúcemu výkonu, aby vedel, že organizácia má o neho záujem a aby personálne náklady nenavýšili celkové náklady organizácie tak, že získa konkurenčnú nevýhodu*), vzdelávanie a rozvoj zamestnancov (*aby organizácia mala k dispozícii v súčasnosti i v budúcnosti potrebné kompetentnosti*).

Ak sa táto publikácia stane pre čitateľov informačným zdrojom a inšpiráciou pri vytváraní vlastnej kompetentnosti a aplikácii poznatkov do praxe, potom splní svoje poslanie. Prajem vám veľa úspechov pri štúdiu tejto zaujímavej problematiky a úžitok z nových poznatkov.

Gabriela Kraučáková

KAPITOLA 1

MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV A JEHO ÚLOHA V ORGANIZÁCIÍ

Organizácia je otvorený a dynamický systém, ktorý je v interakcii s interným aj externým prostredím. Je cieľovo orientovaná a jej fungovanie by malo byť úspešné, resp. excelentné. Podstatným a nenahraditeľným predpokladom úspešnosti organizácie je profesionalita manažérov na všetkých úrovniach riadenia.

Jedným zo subsystémov manažmentu organizácie je subsystém manažmentu ľudských zdrojov, resp. subsystém manažmentu ľudí. Ľudia (jednotlivci i pracovné skupiny a tímy) sú pre každú organizáciu nenahraditeľným zdrojom, preto je potrebné s nimi dobre hospodáriť, do transformačného procesu ich správne alokovať a dobre sa o nich starať.

Predmetom kapitoly je teoretické vymedzenie podstaty personálnej práce, pričom sa využívajú pojmy, ktoré je potrebné vysvetliť už na tomto mieste. Personálna administratíva, personálny manažment a manažment ľudských zdrojov sú pojmy vyjadrujúce vývojové etapy personálnej práce. Personalistika je pojem zastaraný, ktorý sa v súčasnej dobe už takmer nepoužíva. Pojem personálna práca je pojem všeobecný. V tomto texte budeme ako všeobecné pojmy používať pojem personálna práca a pojem manažment ľudských zdrojov, resp. manažment ľudí. Podľa súčasných poznatkov sú tieto pojmy relevantné.

1.1 MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV AKO INTEGRÁLNA SÚČASŤ MANAŽMENTU ORGANIZÁCIE

V systéme každej organizácie (ziskovej aj neziskovej) prebieha transformácia zdrojov na vstupe za účelom dosiahnutia požadovaného výstupu. Vstupmi transformačného procesu sú zdroje informačné, materiálne, finančné a ľudské. Výstupom transformačného procesu sú produkty, t. j. výrobky alebo služby, ktoré sú umiestňované na trhu za účelom transakcie. Zásadnou a logickou požiadavkou na transformačný proces je efektívnosť. Úlohou manažmentu je zabezpečiť túto požiadavku, tzn. manažment má zabezpečiť, aby cena (úžitok) výstupov bola vyššia ako cena (úžitok) vstupov. Manažment má teda získať, hospodáriť a alokovať zdroje tak, aby prinášali čo najväčší úžitok pri dosahovaní cieľov organizácie (všeobecným cieľom každej organizácie je rozvoj a rast).

Subjektom manažmentu ľudských zdrojov sú riadiaci zamestnanci (manažéri) na všetkých úrovniach riadenia, a to na vrcholovej (top) úrovni, na strednej (middle) úrovni a na najnižšej (first line) úrovni.

Objektom manažmentu ľudských zdrojov sú ľudia – súčasní, ale aj potenciálni budúci zamestnanci. Ľudia (riadení a tiež riadiaci zamestnanci) sú zdrojom transformačného procesu, pričom má byť dodržaná zásada efektívnosti. Na základe toho možno konštatovať, že manažment ľudských zdrojov je subsystémom manažmentu organizácie rovnako, ako napr. finančný manažment, marketingový manažment, produktový manažment. Za manažment ľudí sú zodpovední jednak špecialisti – personálni manažéri a tiež línioví manažéri, pretože riadia ľudí a sú zodpovední za ich činnosť.

Na manažment ľudských zdrojov a na jeho miesto v systéme manažmentu organizácie existujú rôzne názory. Od tých, ktorých zástancovia ho vnímajú ako neoddeliteľnú, integrálnu až nenahraditeľnú súčasť manažmentu, až po tie, ktoré v tejto aktivite vidia zbytočné zvyšovanie nákladov a neetické vzbudzovanie očakávaní u zamestnancov. Pravda, ako obyčajne, býva niekde uprostred a adekvátne to dokazuje aj história.

V zamestnancoch je rezervoár energie, ktorej aktivovaním možno zvyšovať produktivitu práce – takto to tvrdil *otec manažmentu*, Taylor (1946) a táto myšlienka bola a aj v súčasnej dobe je rozpracovávaná. Dôkazovým prostriedkom histórie je i Fayolov (1931) procesný prístup, z ktorého vychádzali ďalšie teórie manažmentu a ktorého prínos preukázala i prax. Fayol sa vo svojej teórii osobitne venoval riadeniu. Definoval ho ako „udržiavanie personálu v činnosti“ (1931, s. 20) a svoje rozhodnutie včleniť ho do správy zdôvodnil vnútornými znakmi riadenia (zamestnávanie a výcvik zamestnancov, zásady riadenia), ktoré sú so správou skĺbené. Takže už začiatkom 20. storočia bola zdôvodnená potreba manažmentu ľudí, bola vymedzená úloha manažéra v tomto procese a boli stanovené požiadavky na jeho vlastnosti a znalosti.

Následný vývoj teórie a praxe manažmentu posilňoval postavenie ľudského faktora v organizácii a modifikoval i požiadavky na personálnu prácu. V tejto súvislosti je potrebné zdôrazniť dve roviny vnímania personálu, ktoré dostatočne zdôvodňujú potrebu manažmentu ľudí:

1. zamestnanci sú *prvkovým komponentom systému* manažmentu organizácie, sú inputom transformačného procesu. Zrejme neexistuje relevantný argument spochybňujúci nutnosť manažmentu systému v komplexnosti, čoho logickým vývodom je potreba manažmentu aj jeho jednotlivých častí,
2. zamestnanci sú *zdrojom*, resp. môžu byť zdrojom novej energie, nápadov a rozhodnutí, ktoré zvyšujú konkurencnosť organizácie. Podmieňovací spôsob, v tejto rovine vnímania evokuje dve podmienky, a to:
 - a) kompetentnosť, spôsobilosť a ochotu (motiváciu až angažovanosť) zamestnancov (myslené nielen na radových zamestnancov, ale aj na manažérov) byť tvorivými, aktívnymi a zodpovednými,
 - b) schopnosť organizácie získať, formovať, rozvíjať a odmeňovať zamestnancov tak, aby boli ochotní participovať na konkurencieschopnosti organizácie.

Súčasná prax dokazuje, že ľudský faktor zohráva v organizácii ďaleko významnejšiu úlohu ako v minulosti. Prečo? Prostredie, v ktorom fungujú organizácie už ťažko možno označiť za stabilné. Ide viac o turbulentné prostredie, kde dochádza k zmenám – aj radikálnym, nepredvídateľným ... Zmeny sa prejavujú predovšetkým v skrátení realizačných časov zhotovovania produktov, ich kvalite a užitočnosti, vysokou frekvenciou pri zavádzaní inovácií, atď. Od 90-tych rokov 20. storočia vývoj možno charakterizovať aj procesom globalizácie a s tým spojenou mobilite a migrácii, rozvojom informačných a komunikačných technológií, atď. Existencia v takomto prostredí predpokladá vysoký stupeň flexibility, pružné reagovanie na zmeny a schopnosť správne stanoviť stratégie.



Úloha

Identifikujte faktory determinujúce fungovanie organizácií verejnej správy.



Úloha

Na základe analýzy príkladu z praxe organizácie verejnej správy posúďte faktory, ktoré determinujú vplyv zamestnancov na úspešnosť organizácie.

1.2 VYMEDZENIE MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV, CIEĽOV, ÚLOH A PROCESOV – PROCESNÝ MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Odborná literatúra poskytuje viacero teoretických vymedzení manažmentu ľudských zdrojov. Odlišnosť teoretických vymedzení je v dôraze na oblasť, na ktorú sa autor definície špecificky zameriava.

Všeobecne pod *personálnou prácou možno rozumieť činnosti orientované na človeka v pracovnom procese*.

Na základe poznatkov z oblasti manažmentu ľudí definujeme **manažment ľudských zdrojov ako integrálny a relatívne samostatný subsystém manažmentu organizácie, obsahom ktorého sú personálne stratégie, politiky, systémy a procesy realizované za účelom zabezpečenia spôsobilých (kompetentných na výkon danej práce) a angažovaných (spokojných, motivovaných, oddaných a lojálnych) zamestnancov, s cieľom efektívne dosiahnuť stratégiu organizácie.**

Manažment ľudských zdrojov (ďalej „MLZ“) je obsahom práce každého manažéra, tzn. právomoc a zodpovednosť v procese MLZ sú delegované na manažérov špecialistov i na líniových manažérov.

Objektom MLZ sú zamestnanci – kľúčový zdroj transformačného procesu, pričom sa očakáva, že pre organizáciu budú užitoční, budú viesť ku konkurenčnosti a nebudú zbytočne zvyšovať náklady.

MLZ má teda zabezpečiť personál v stanovenom čase, za primerané náklady, v požadovanej kvantite a mimoriadne dôležitým znakom predmetného zdroja je jeho kvalita zosobňujúca spôsobilosť, kompetentnosť, potenciál rozvoja a rastu, tvorivosť, iniciatívu, angažovanosť, motivovanosť a zodpovednosť.

MLZ si stanovuje špecifické ciele v oblasti práce, ktoré sú zamerané na súčasný, ale aj na potenciálny personál organizácie. Stanovenie cieľov je predpokladom úspechu. Ciele v personálnej oblasti majú vychádzať zo stratégie organizácie, majú ju podporovať a majú zohľadňovať i potreby a očakávania zamestnancov, samozrejme do tej miery, aby nemali negatívny dopad na efektívnosť organizácie.

Základným cieľom manažmentu ľudských zdrojov je zabezpečiť potrebu zamestnancov (počet a štruktúra), ochotu pracovať (spokojnosť, motivácia, oddanosť, lojalnosť a angažovanosť) a zabezpečiť využitie ich kvalifikačného a osobnostného potenciálu tak, aby bol v najväčšej možnej miere využitý v prospech dosahovania cieľov organizácie (tzn. ide o zabezpečenie výkonnosti a výkonu, stability a rozvoja zamestnancov) a zabezpečiť, resp. vytvoriť prostredie aj pre dosahovanie vlastných cieľov zamestnancov.

Odborníci v oblasti manažmentu ľudských zdrojov vymedzujú ciele rozlične (ale nie rozporne). Napr. Kleibl vymedzuje ciele MLZ osobitne pre oblasť ekonomickú a osobitne pre oblasť sociálnu takto:

a) „ekonomická oblasť“:

- optimálne využívanie ľudskej práce v kombinácii s ostatnými zdrojmi transformačného procesu s cieľom dosiahnuť potrebný výkon organizácie a jej adaptáciu na požiadavky prostredia,
- zlepšenie štruktúry a zvýšenie kvality fungovania ľudských zdrojov organizácie,
- zvýšenie kreativity a ekonomické zhodnotenie tohto potenciálu a vložených prostriedkov na jeho rozvoj,
- stanovenie a udržanie personálnych nákladov organizácie na optimálnej výške,
- realizácia systému odmeňovania podľa výkonu stimulujúceho aktivitu a zvyšovanie schopnosti každého pracovníka,

b) sociálna oblasť a utváranie pracovnej klímy:

- naplnenie osobných cieľov pracovníkov spojených s výkonom práce pre organizáciu,
- napomáhanie pri identifikácii sa s cieľmi organizácie,
- motivácia pracovníkov k sebarozvoju, zvyšovaniu kvalifikácie a tvorivému prístupu pri riešení problémov organizácie,
- vytváranie predpokladov pre dosiahnutie spokojnosti s pracovným miestom, s obsahom práce, s pracovným prostredím a vnútornou klímou organizácie (humanizácia práce)“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 7).

Medzi ekonomickými a sociálnymi cieľmi existuje zdanlivo konkurenčný vzťah, uvádza Kleibl. *Prečo?* Personálne náklady sú vysoké (relatívne i reálne), a teda negatívne ovplyvňujú náklady organizácie (náklady sa zvyšujú) a tým negatívne ovplyvňujú aj konkurenčnosť. V prípade, že sa personálne náklady znížia, prinesie to efekt, ale len krátkodobý. Z dlhodobého hľadiska sa to prejaví na znížení kvality fungovania zamestnancov a z tohto dôvodu na zhoršení výkonu celej organizácie. Okrem toho má takáto politika negatívny vplyv na image organizácie. Na druhej strane – personálne náklady sú závislé na výsledkoch hospodárskej činnosti organizácie. Tzn. nižšia efektívnosť vedie nutne k obmedzovaniu týchto nákladov, čím sa zhoršuje atmosféra v organizácii a narúša sa aj sociálny zmier medzi sociálnymi partnermi (zamestnávateľ a odbory, resp. zamestnanecké rady). Vyššia výkonnosť organizácie dovoľuje zvyšovať personálne náklady, čo okrem iného pozitívne ovplyvňuje spokojnosť, motiváciu, oddanosť, lojalnosť a angažovanosť zamestnancov. Takže konflikt je celkom reálny a prejavuje sa ako nesúlad medzi požiadavkami na výkon a ochotou zamestnancov tieto požiadavky akceptovať pre narastajúcu nespokojnosť.

Riešením môže byť používanie takých stimulov, ktoré vytvárajú predpoklady na stotožnenie sa zamestnancov, manažmentu a vlastníkov s cieľmi organizácie. Spoločným cieľom pre súkromné aj verejné organizácie by mala byť prosperita, rozvoj a užitočnosť. Na dosiahnutí tohto cieľa ale musia participovať všetky zúčastnené strany. Účinným stimulom sa zdá byť participácia na majetku a výsledkoch organizácie a participácia na rozhodovaní. Trendom v tomto smere je delegovanie rozhodovacích právomocí, napr. v oblasti personálnej práce na líniových manažérov, ktorí pre zamestnancov mali byť lídrami. Potom personálny manažér (špecialista) má komplexnú zodpovednosť za uplatňovaný systém manažmentu ľudských zdrojov a za metodickú a odbornú pomoc pre líniových manažérov pri vedení ľudí.

Keďže sú ciele v oblasti personálnej práce špecifické pre každú organizáciu, Milkovich a Boudreau (1993) pri ich tvorbe zdôrazňujú zásady pre ich formuláciu, a to integrovať požiadavku efektívnosti a etiky do spravodlivo uskutočňovaných personálnych politík, procesov a rozhodnutí. A dodávajú požiadavku súladu personálnych cieľov so zákonnými normami spoločnosti.

Samotná konštrukcia personálnych cieľov by bola zbytočná v prípade, že by neboli jasne a presne naformulované **úlohy** a postupy na dosiahnutie cieľov. Koubek (2001, s. 18) vymedzuje úlohy MLZ tak dostatočne, že môžu byť platné pre každú organizáciu:

1. vytváranie súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovných síl tak, aby schopnosti držiteľa pracovného miesta v maximálnej miere zodpovedali požiadavkám daného pracovného miesta.
2. Optimálne využívanie pracovných síl, tzn. využívanie kompetentností, zručností potenciálu, ochoty, tvorivosti pracovníkov a využívanie fondu pracovnej doby (extenzívne využitie pracovnej sily).
3. Formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia a zdravých medzil'udských vzťahov (medzi pracovníkmi navzájom a medzi zamestnancami a zamestnávateľom).
4. Personálny a sociálny rozvoj pracovníkov – rozvoj pracovných schopností, osobnosti, sociálnych vlastností, rozvoj pracovnej kariéry, vytváranie priaznivých pracovných a životných podmienok.
5. Dodržiavanie všetkých zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv a vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti.

Personálne ciele sú dosahované prostredníctvom personálnych procesov (funkcií, aktivít, činností). V odbornej literatúre je zvyčajne uvádzaný rôzny výpočet **personálnych procesov**. Na základe komparácie týchto poznatkov sú základnými funkciami personálnej práce:

- *personálne plánovanie* – personálne strategické, taktické a operatívne plánovanie potreby (kvantity a kvality) pracovníkov, plánovanie zdrojov (interné a externé) na obsadenie pracovných miest a plánovanie rozvoja pracovníkov v súlade s plánmi organizácie a s potrebami pracovníkov, plánovanie ostatných personálnych aktivít, napr. získavanie a výber pracovníkov, odmeňovanie pracovníkov),
- *tvorba pracovných miest* – design pracovných miest podľa jednotlivých komponentov, t. j. štruktúra úloh, postup práce, vymedzenie právomocí a zodpovedností, formulácia požiadaviek na držiteľa pracovného miesta, pracovné prostredie a zaradenie pracovného miesta do organizačnej štruktúry. Keďže pracovné miesto nie je statické, tento proces

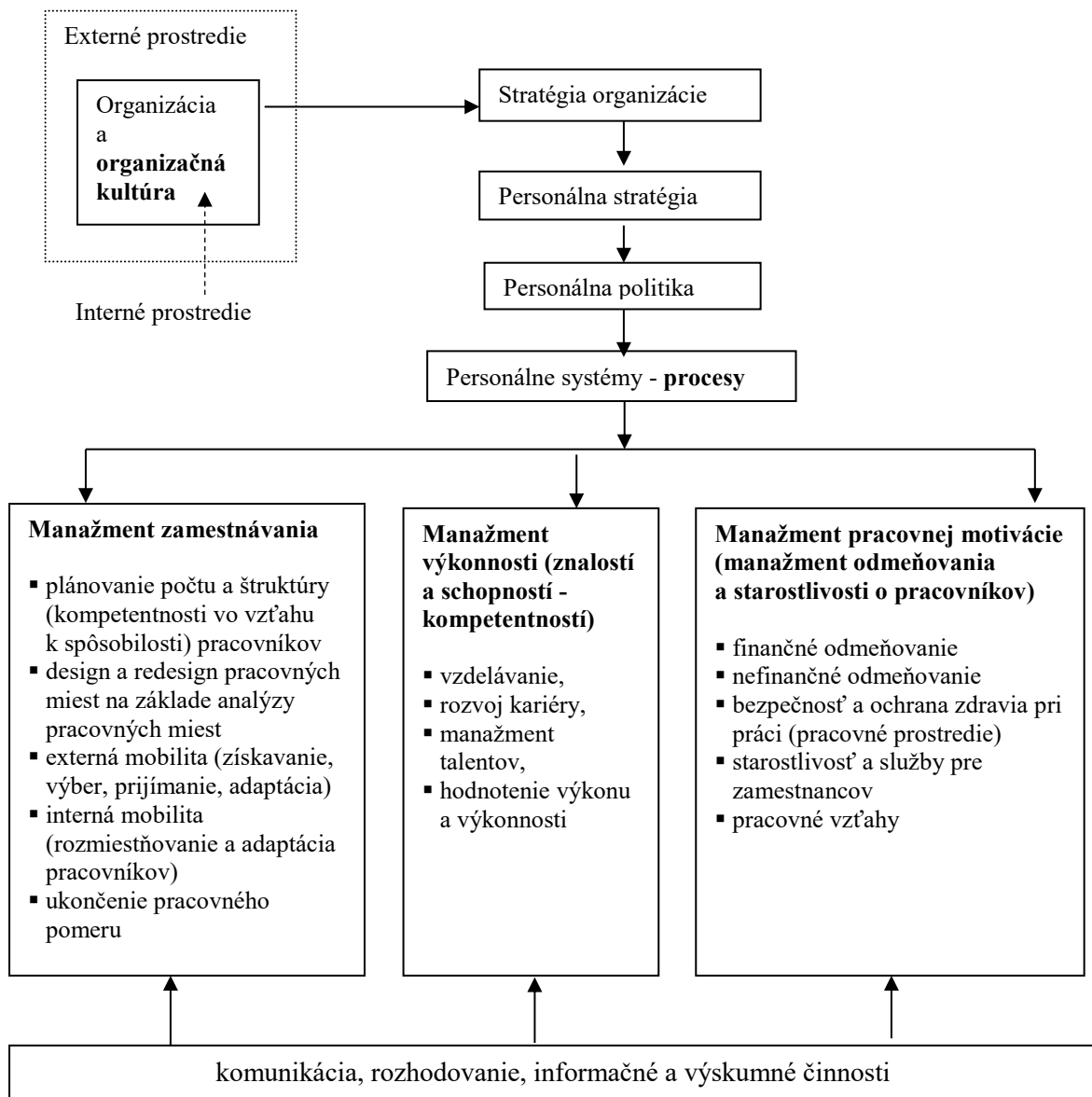
- obsahuje aj *analýzu a redesign pracovných miest* – na základe analýzy jednotlivých komponentov pracovného miesta, realizácia redesignu, tzn. zmeny pracovných miest,
- *obsadzovanie pracovných miest* – vonkajšia a vnútorná mobilita pracovníkov (získavanie uchádzačov o obsadenie pracovných miest a o prácu pre organizáciu, výber z uchádzačov, prijímanie do pracovného pomeru, pracovná a sociálna adaptácia, rozmiestňovanie pracovníkov a ukončenie pracovného pomeru s pracovníkom),
 - *manažment výkonnosti pracovníkov* – hodnotenie výkonu a výkonnosti pracovníkov, vzdelávanie a rozvoj kariéry pracovníkov, manažment talentov,
 - *odmeňovanie pracovníkov* – tvorba systému odmeňovania v členení na mzdový subsystém a subsystém odmien mimomzdového charakteru; štruktúra individuálnej mzdy (platu),
 - *sociálna starostlivosť a služby pre pracovníkov, pracovné vzťahy (zamestnanci, zamestnávateľ, odbory, ostatné inštitúcie z vonkajšieho prostredia organizácie), kvalita pracovného života.*

Na základe vyššie uvedených procesov, potom za prierezové procesy a procesy so špecifickým postavením možno považovať:

- *komunikáciu,*
- *rozhodovanie v oblasti personálnej práce,*
- *informačné činnosti* – metodická, výskumná a evidenčná činnosť o pracovníkoch (personálny informačný systém).

Pre manažment ľudských zdrojov v zmysle vývojovej etapy je charakteristická integrácia jednotlivých čiastkových procesov za účelom komplexného zabezpečenia cieľov. Napr. cieľom je zabezpečiť pracovníkov v potrebnom počte a štruktúre pre (splnenie plánu produkcie v budúcom období). Na dosiahnutí tohto cieľa sú primerane využívané aktivity procesu manažmentu zamestnávania, a to analýza pracovných miest a napr. externá mobilita pracovníkov.

Manažment ľudských zdrojov je teda subsystémom manažmentu organizácie a zo statického hľadiska ho charakterizujú subsystémy (manažment zamestnávania, manažment výkonnosti, manažment pracovnej motivácie) a z dynamického hľadiska je využívaný procesný prístup, pričom sú vymedzené základné procesy a prierezové procesy, ktoré zasahujú do výkonu základných procesov (obr. 1). Základnými procesmi sú manažment zamestnávania, manažment výkonnosti a manažment pracovnej motivácie. Prierezovými procesmi sú komunikácia, rozhodovanie, informačné a výskumné činnosti.



Obrázok 1: Procesný manažment ľudských zdrojov



Úloha

Popíšte procesy manažmentu ľudských zdrojov na príklade z praxe organizácie verejnej správy.

1.3 VÝVOJ PERSONÁLNEJ PRÁCE

Predmetom záujmu teórie i praxe manažmentu je už po niekoľko desaťročí človek v pracovnom procese. Sú hľadané spôsoby správneho manažmentu ľudí. Je ale potrebné zdôrazniť, že neexistuje jediný správny prístup k manažmentu ľudí, ktorý by zaručil excelentnosť organizáciám. Ten ovplyvňujú rôzne historické okolnosti a prostredie, zameranie organizácie, súlad medzi predstavami manažmentu o pracovníkoch, jeho správaním a reálnymi charakteristikami a potrebami pracovníkov a na tomto základe postavenie a rola človeka v pracovnom procese. Ďalej zmeny v nárokoch na výkon práce a iné, viac alebo menej podmieňujúce faktory.

Problematika človeka v pracovnom procese sa do pozornosti dostáva na začiatku 20. storočia. Podľa Scheina (1969) sa názory manažmentu na človeka v pracovnom procese vyvíjali a menili. V tomto kontexte vymedzuje predstavu o racionálno-ekonomickom človeku, spoločenskom človeku, sebaaktualizujúcom človeku a človeku ako komplexnej bytosti.

Odlišné vnímanie pracovníkov formovalo aj etablovanie sa personálnej práce do manažmentu organizácie z obsahového a organizačného hľadiska. Vo vývoji personálnej práce z aspektu roly a hierarchického postavenia v organizácii autori najčastejšie vymedzujú tri vývojové etapy, pričom podotýkame, že ich časové vymedzenie je len orientačné:

- personálna administratíva,
- personálny manažment,
- manažment ľudských zdrojov.

Etapu **personálnej administratívy** historicky ohraničujú 30-te roky 20. storočia. Personalisti sa na manažmente podieľali prácami servisného charakteru pre a podľa požiadaviek manažmentu organizácie. Spočiatku išlo o činnosti spojené so starostlivosťou o pracovníkov (napríklad regulácia pracovnej doby žien a detí, zlepšovanie pracovných podmienok v súvislosti s ochranou zdravia), ktoré vynucovalo rozvíjajúce sa odborové hnutie. Neskôr to boli činnosti spojené s evidenciou zamestnancov, poskytovanie pomoci pri získavaní a výbere pracovníkov, ale aj pri zaškolovaní a výcviku. Personalisti pracovali na úlohách spojených s dodržiavaním pracovno-právnych noriem a podieľali sa tiež na odmeňovaní. Popísaný stav sa odrážal aj v organizačnom začlenení personálneho útvaru. Zvyčajne išlo o najnižšiu úroveň riadenia.

Etapa **personálneho manažmentu** spadá do obdobia od konca 40-tych do 70-tych rokov 20. storočia. Vnímanie významu ľudského faktora pre fungovanie organizácií sa mení. Ľudia sú vnímaní ako *zdroj konkurenčnej výhody*. To spôsobuje, že význam formálnej práce so zamestnancami narastá. Zvyšuje to požiadavky na množstvo, obsah a spôsob vykonávaných činností, ale aj požiadavky na profesionalitu personalistov. Mení sa rola i postavenie personalistu v organizácii – stáva sa manažérom. Charakteristika jednotlivých činností sa spája s plánovaním množstva a štruktúry pracovníkov, s tvorbou a s obsadzovaním pracovných miest, s hodnotením pracovníkov, vzdelávaním a s odmeňovaním pracovníkov. Dôraz je kladený na hospodárenie a využívanie pracovnej sily. Personalisti sa podieľajú na utváraní pozitívneho vzťahu zamestnancov k organizácii a k pracovným úlohám. Činnosti personálneho manažmentu sú proaktívne vo vzťahu k manažmentu organizácie, no zasahujú len do taktickej a operatívnej úrovne.

Personálne útvary sa dostávajú do druhej roviny riadenia ako samostatné líniovo-štábne útvary s vymedzenými právomocami. Dochádza k vnútornej štrukturalizácii činností personálneho útvaru na jednotlivé funkčné oblasti (personálny rozvoj, pracovné vzťahy, organizácia práce, štýl vedenia). Čoraz viac sa prejavuje rola personálneho útvaru (personalistu) vo funkcii sprostredkovateľa pri rokovaní medzi vedením organizácie a zamestnancami a rola riešiteľa konfliktov a problémov. Rozvíjajú sa poradenské aktivity personálneho útvaru vo vzťahu k iným subjektom v organizácii, vytvárajú sa personálne informačné systémy a vnútroorganizačný výskum kvality fungovania ľudských zdrojov.

Vývojovo posledná vymedzená etapa (od 80-tych rokov 20. storočia) je nazývaná **manažment ľudských zdrojov** podľa hodnoty priznanej ľuďom v organizácii a podľa zmien prostredia, v ktorom sa realizuje a v ktorom organizácie fungujú. Pracovníci sú všeobecne považovaní za *klúčový zdroj transformačného procesu* pri dosahovaní konkurenčnosti a prosperity organizácie. MLZ je spolutvorcom stratégie organizácie a garantom pri uplatňovaní strategických prístupov, sú zavádzané systémy manažmentu výkonnosti, systémy orientované na komplexné riadenie kvality, systémy manažmentu odmeňovania, atď. v kontexte presadzovania hodnôt organizačnej kultúry. V realizácii manažmentu ľudských zdrojov sa kladie dôraz na rozvoj odbornej a sociálnej kompetentnosti pracovníkov, na rozvoj tímovej spolupráce a zapájanie ľudí do rozhodovania, na štýl riadenia, na ovplyvňovanie pracovnej motivácie a angažovanosti, na skvalitňovanie komunikácie, na podporu stotožnenia sa s organizáciou, atď. Zdôrazňuje sa potreba väzieb na širšie vonkajšie okolie organizácie (trh práce). Je akceptovaná spoluzodpovednosť líniových manažérov a manažérov špecialistov v oblasti manažmentu ľudí. Stále silnejšie sa presadzujú globalizačné vplyvy, ktoré prinášajú jednak nové možnosti, ale aj riziko pre existenciu organizácie. Akceptujú sa systémy práce v multikultúrnom prostredí. Skutočnosť, že dôvera pracovníkov v istotu zamestnania je vzhľadom k zmenám v štruktúre organizácií a častému znižovaniu počtu pracovníkov značne narušená, vedie k tomu, že organizácie realizujú princípy riadeného outplacementu (systém poskytujúci podporu prepusteným zamestnancom). MLZ je integrálnou súčasťou manažmentu organizácie a participuje na zodpovednosti za výsledky transformačného procesu.

Personálny útvar úspešné organizácie začleňujú do najvyššej roviny riadenia a personálny manažér sa spravidla stáva členom najvyššieho vedenia organizácie. Mení sa rola profesionálnych personalistov. Stávajú sa kvalifikovanými poradcami, ktorí poskytujú služby ostatným subjektom manažmentu v organizácii, všetkým pracovníkom a vypracovávajú metodické koncepcie a nástroje na zvyšovanie účinnosti MLZ. Akceptujú sa zmeny v hodnotových orientáciách ľudí (napr. vlastný rozvoj, voľný čas).

Vo svojej vrcholnej fáze vývoja je proces MLZ súhrne charakterizovaný týmito znakmi (Armstrong, 1999, 2007):

- ide o vrcholový manažmentom riadenú a manažérsky orientovanú činnosť,
- výkon a zabezpečenie ľudských zdrojov je zodpovednosťou líniových manažérov,
- zdôrazňuje potrebu strategického súladu – integráciu – stratégií organizácie a stratégií ľudských zdrojov,
- zdôrazňuje význam získania oddanosti poslaniu a hodnotám organizácie – je *záväzkovo orientovaný*,
- môže mať buď *tvrdú* (hard), alebo *mäkkú* (soft) podobu,

- znamená uplatnenie komplexného a vnútorne previazaného prístupu k zabezpečovaniu vzájomne sa podporujúcej zamestnaneckej politiky a praxe,
- dôraz je kladený na silnú kultúru a hodnoty,
- je orientovaný výkonovo, pritom ale zdôrazňuje potrebu stále vyššej úrovne výsledkov s cieľom vyrovnať sa s novými úlohami a výzvami,
- zamestnanecké vzťahy sú skôr unitaristické (týkajúce sa názorov) ako pluralistické (týkajúce sa rozmanitosti), skôr individuálne ako kolektívne, poskytuje sa skôr vysoká dôvera než nízka dôvera,
- organizačné princípy sú organické a decentralizované s pružnými rolami a s väčším dôrazom na tímovú prácu; flexibilita a formovanie tímov sú dôležitými cieľmi politiky,
- existuje silný dôraz na zabezpečenie kvality pre zákazníkov a dosahovanie vysokej úrovne spokojnosti zákazníka,
- odmeny sú diferencované podľa výkonu, schopností alebo kvalifikácie.

Marginália: na akademickej úrovni existujú diskusie, že prístup z hľadiska ľudských zdrojov je charakterizovaný niekoľkými rozpornými tvrdeniami a že ide skôr o synonymum personálneho manažmentu. Naším cieľom nie je hľadanie odpovede v predmetných diskusiách, ale prezentácia nového pohľadu na pracovníka a zmeny v oblasti MLZ.

V 60. rokoch minulého storočia vzniká teória ľudského kapitálu. Tento pojem prvý krát použil Schulze a v roku 1981 ho vysvetlil takto: „vezmite do úvahy všetky ľudské schopnosti, či už vrodené alebo získané. Tie, ktoré sú cenné a môžu byť vhodným investovaním rozšírené, budú tvoriť ľudský kapitál“. (In Bláha a kol., 2013, s. 20) Teóriu ľudského kapitálu rozvinuli ekonómovia Chicagskej školy. Výsledky ich výskumu preukázali, že existuje priamy vzťah medzi vzdelaním a produktivitou práce. Podľa Bláhu a kol. (2013, s. 21) „práve investičný pohľad odlišuje termín ľudské zdroje od ľudského kapitálu v ekonomickej a manažérskej terminológii a teórii“.



Úloha

Analyzujte rozdiely vo fungovaní personálnej práce podľa jednotlivých vývojových etáp.

1.4 SUBJEKTY MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV A ORGANIZÁCIA PERSONÁLNEJ PRÁCE

Základnou funkciou manažéra je aj vedenie pracovníkov. Každému manažérovi je teda priznaná kompetencia (právomoc) organizovať, koordinovať a usmerňovať činnosť jemu podriadených spolupracovníkov, motivovať ich, hodnotiť výsledky ich práce, pracovného a sociálneho správania, participovať na ich rozvoji, atď. S kompetenciou riadiť úzko súvisí zodpovednosť za túto činnosť. Z uvedeného vyplýva, že zodpovednosť za riadenie ľudí (za manažment ľudských zdrojov) prislúcha okrem manažérov špecialistov, aj všetkým ostatným manažérom, tzn. líniovým manažérom (generalistom, univerzalistom). Každý manažér je subjektom riadenia, riadi ľudí, a preto bez ohľadu na to, či to chce alebo nechce, je zodpovedný aj za prácu jemu podriadených spolupracovníkov, tzn. je zodpovedný za manažment ľudí. Línioví manažéri pri riadení pracovníkov vykonávajú celý rad personálnych aktivít a možno povedať, že praktickú časť MLZ vykonávajú práve oni.

Subjekty manažmentu ľudských zdrojov:

- vrcholové vedenie organizácie (top manažment),
- línioví manažéri (manažéri všetkých úrovní a oblastí riadenia organizácie),
- útvar MLZ (manažéri špecialisti).

Top manažment. Úlohou top manažmentu je kreovať víziu a poslanie organizácie, vymedziť strategické smerovanie, stanovovať strategické ciele, formulovať a implementovať stratégiu organizácie. Stratégia organizácie sa člení na funkčné stratégie, pričom jednou z nich je stratégia manažmentu ľudských zdrojov. Funkčné stratégie podmieňujú formuláciu jednotlivých politík (tzn. aj politiku manažmentu ľudských zdrojov) a ďalších nástrojov, ktoré musia podporovať stratégiu. V opačnom prípade sa stráca ich zmysel. Okrem toho – všetky strategické aktivity manažmentu súvisia s ľudskými zdrojmi, pretože len prostredníctvom nich je možné dosiahnuť ciele organizácie. Uvedené dokumentuje zodpovednosť top manažmentu za manažment ľudských zdrojov na strategickej úrovni riadenia.

Líniový manažment. Líniový manažment predstavuje manažérov všetkých úrovní a oblastí riadenia. V odbornej literatúre sú používané na ich označenie aj termíny generalisti, resp. univerzalisti. Pre účely popisu zodpovedností za manažment ľudských zdrojov berieme do úvahy manažérov strednej a prvej úrovne riadenia (zodpovednosť top manažmentu je uvedená vyššie). Podľa organizačnej štruktúry organizácie, manažéri strednej úrovne riadia „vyššie“ vnútroorganizačné jednotky, ako napr. závod, divíziu, odbor, útvar. Manažéri prvej úrovne riadia najnižšie jednotky organizácie, ako napr. oddelenia, dielne. Líniový manažér je zodpovedný za chod a výsledky riadenej organizačnej jednotky. Jeho úloha – podľa definície manažéra – je „prostredníctvom iných ľudí dosahovať stanovené ciele“ (Kanterová, in Rudy, Piškanin, 2002).

Drucker hovorí, že medzi hlavné činnosti, ktoré vykonáva manažér, patrí stanovenie cieľov a ciest na ich dosiahnutie, organizovanie, motivácia a komunikácia, kontrola výsledkov, kvalifikačný, profesionálny a osobnostný rozvoj kolektívu a seba samého. Vodáčik a

Vodáčková (1999) uvádzajú, že manažéri organizácií berú do svojich rúk plnú zodpovednosť za úspechy i neúspechy podnikateľskej činnosti, a tým i za sociálno-ekonomickú prosperitu nimi vedených kolektívov. Možno teda konštatovať, že za pracovníkov (v zmysle jednotlivcov a pracovných kolektívov) je zodpovedný nadriadený manažér.

Vybrané úlohy líniového manažéra pri riadení ľudí (realizácia úloh je v spolupráci s personálnym manažérom):

- *personálne plánovanie* – predikcia počtu a štruktúry pracovníkov, zdrojov na ich zabezpečenie, predikcia výdavkov na zabezpečenie jednotlivých personálnych funkcií,
- *tvorba pracovných miest* – spolupráca pri stanovovaní úloh pracovnému miestu, pracovných postupov, špecifikácii požiadaviek na držiteľa pracovného miesta, pracovných náplní,
- *analýza pracovného miesta* – spolupráca pri realizácii analýzy práce ako aktér alebo ako respondent, identifikácia príčin pre redesign pracovných miest,
- *získavanie a výber pracovníkov* na obsadenie pracovného miesta – spolupráca pri definovaní prediktorov na obsadenie pracovného miesta, formulácia informácie (napr. inzerátu) na obsadenie pracovného miesta, posudzovanie odbornej kompetentnosti uchádzačov, účasť na výberových pohovoroch a v niektorých organizáciách aj rozhodnutie o prijatí uchádzača,
- zabezpečovanie priebehu *adaptačného procesu* nových zamestnancov – tvorba adaptačného plánu, mentoring, vyhodnotenie adaptačného procesu,
- *vzdelávanie a rozvoj pracovníkov* – identifikovanie potreby vzdelávania a rozvoja, spolupráca pri personálnom plánovaní a tvorbe individuálnych plánov rozvoja kariéry, hodnotenie výsledkov vzdelávania, školiteľ, poradca, tréner,
- *hodnotenie práce a pracovného správania* – spolupráca pri vymedzení kritérií hodnotenia pracovného výkonu a pracovného správania, vedenie záznamov o výkone, vykonávanie hodnotení podriadených spolupracovníkov, navrhovanie intervenčných opatrení a stanovovanie cieľov, smerovaných do oblastí vzdelávania, odmeňovania, pracovného povýšenia, prípadne prepustenia pracovníka),
- *odmeňovanie pracovníkov* – spolupráca pri tvorbe mzdového systému a systému odmien nefinančného charakteru, účasť na zisťovaní hodnoty pracovných miest pre organizáciu pre tvorbu tarifnej stupnice, dotváranie individuálnej odmeny na základe hodnotenia skutočného výkonu podriadených spolupracovníkov,
- vytváranie a udržiavanie dobrých vzťahov na pracovisku, uplatňovanie adekvátneho štýlu vedenia, podporovanie otvorenej komunikácie, riešenie konfliktov, adresná stimulácia,
- zhromažďovanie, spracovávanie a rozširovanie informácií pre spolupracovníkov, pre ostatné organizačné jednotky a pre personálny útvar.

Uvedený výpočet úloh, aj keď nie je konečný, naznačuje nutnosť profesionality líniového manažéra v oblasti personálnej práce (manažmentu ľudí), na poznanie personálnych postupov a ich aplikáciu do praxe. Predpokladom správne realizovanej personálnej práce líniovými manažermi je získanie poznatkov v predmetnej oblasti – tzn. ide o absolvovanie vzdelávacích aktivít v oblasti vedenia a motivovania ľudí, manažmentu pracovného výkonu a hodnotenia pracovníkov, atď.

Personálny útvar. Personálny útvar je **pracovisko špecializované na personálnu oblasť. Zabezpečuje odbornú, t. j. koncepčnú, metodickú, poradenskú, usmerňovaciú, organizačnú a kontrolnú stránku personálnej práce, poskytuje v tejto oblasti špeciálne služby manažérom všetkých úrovní a oblastí riadenia a všetkým zamestnancom. Vo vymedzených oblastiach v mene organizácie spolupracuje aj s externým prostredím.**

Vývoj názorov na človeka v pracovnom procese, vývoj manažmentu a organizácií, zmeny v internom a externom prostredí determinovali i vývoj personálneho útvaru, resp. útvaru manažmentu ľudských zdrojov (ďalej len „PÚ“) z hľadiska obsahu vykonávaných úloh, čo determinovalo status tohto pracoviska.

Armstrong (2007) uvádza, že personálny manažér má byť priamo zodpovedný top manažérovi, personálne činnosti majú byť čo najviac decentralizované na líniových manažéroch a osobitne zdôrazňuje profesionalitu výkonu personálnych činností.

V praxi sa vedú diskusie o potrebe zriadenia PÚ a o jeho veľkosti. Rozhodnutia sú často determinované zvyklosťami danej krajiny alebo sú využívané aj skúsenosti excelentných organizácií. Rozhodnutie organizácie o zriadení a veľkosti PÚ determinuje viacero faktorov.

Faktory majúce vplyv na zriadenie PÚ, na jeho organizačné začlenenie a na voľbu organizačnej štruktúry:

- *„priestorová lokalizácia* – veľkosť organizácie, členitosť a počet vnútroorganizačných jednotiek, vzdialenosť, kvalita infraštruktúry, charakter regiónu,
- *vlastnícka forma* – akciová spoločnosť, štátny podnik, družstvo a pod.,
- *širšie ekonomické a sociálne prostredie* – pracovnoprávna legislatíva, politika zamestnanosti,
- *charakteristika organizácie* – druh činnosti, typ výroby, špeciálne produkty, obchodná činnosť, služby,
- *organizačná štruktúra organizácie* – funkcionálna, divizionálna, maticová a miera centralizácie a decentralizácie, historické tradície,
- *stratégia rozvoja organizácie a jej odraz v požiadavkách na ľudské zdroje* – potreba zmien, expanzia, reštrukturalizácia, rekvalifikácia,
- *počet pracovníkov a ich štruktúra,*
- *kvalita a flexibilita informačných väzieb, úroveň podnikovej kultúry,*
- *formálna a neformálna autorita personálneho manažéra,*
- *nákladová náročnosť“.*

Funkcie a úlohy personálneho útvaru (napr. Bajžíková, 2013; Kachaňáková, 2007)

- *Funkcia koncepčná* – PÚ je zodpovedný za tvorbu personálnej a sociálnej politiky organizácie, ktorá je formulovaná na základe personálnej stratégie. Obsahom personálnej politiky je vymedzenie základných smerov a foriem personálneho riadenia a formulácia základných pravidiel a zásad ich uskutočňovania. Následne je to vypracovanie systémov a programov MLZ a ich implementácia do praxe.
- *Plánovacia funkcia* – PÚ zodpovedá za spracovanie plánov personálneho a sociálneho rozvoja v súlade s vývojom potrieb organizácie.

- *Funkcia riadiaca a koordinačná* – PÚ stanovuje hlavné smery, priority a úlohy celého systému MLZ (napr. formou smerníc pre líniových manažérov), čím koordinuje ich plnenie v celej organizácii.
- *Funkcia metodická* – PÚ poskytuje návody a metodické odporúčania, ktoré sa týkajú postupov a foriem zabezpečovania jednotlivých úloh z oblasti práce líniovými manažermi. Ide o adaptačné plány, systémy hodnotenia a pod.
- *Funkcia informačná* – PÚ vytvára, riadi a zabezpečuje informačný systém. Jeho dokonalé fungovanie je predpokladom efektívneho rozhodovania o pracovníkoch. Súčasne ide o zabezpečenie informovanosti pracovníkov o všetkých skutočnostiach, ktoré majú nejaký vzťah k ich osobe.
- *Funkcia poradenská* – PÚ poskytuje poradenské služby líniovým manažérom v otázkach vedenia ľudí. Poskytuje tiež poradenské služby všetkým zamestnancom pri riešení rôznych pracovných i mimopracovných problémov.
- *Funkcia výskumná a expertná* – ide o získavanie spoľahlivých, relevantných informácií o skutočnostiach, ktoré často nie sú okamžite viditeľné. Ide o zisťovanie názorov a postojov pracovníkov, o mieru ich pracovnej spokojnosti, o hodnotenie náročnosti jednotlivých pracovných činností, o posudzovanie účinnosti uplatňovaných systémov odmeňovania, o posudzovanie psychickej spôsobilosti a pod.

Spolupráca PÚ s inštitúciami z interného a externého prostredia

PÚ spolupracuje s viacerými inštitúciami, pričom ide o dosiahnutie obojstranného úžitku. Z interného prostredia organizácie je to napr. odborová organizácia. Z externého prostredia – PÚ ako zástupca organizácie – spolupracuje napr. s úradom práce, sociálnych vecí a rodiny, so samosprávou, so školami, atď.

Spolupráca PÚ s odborovou organizáciou (so zamestnaneckou radou). PÚ vystupuje v roly zástupcu vedenia organizácie a odbory sú zástupcami pracovníkov. Tento partnerský vzťah existuje pri konkrétnych situáciách. Napr. pri vypracovávaní zásad pracovného poriadku, pracovnej doby, problematiky odmeňovania, vypracovávaní kolektívnej zmluvy a pod. Pri plnení kontrolnej funkcie: PÚ poskytuje odborom informácie, napr. o tom, ako je plnená povinnosť voči zamestnancom z hľadiska legislatívy a z hľadiska dodržiavania kolektívnej zmluvy.

Spolupráca PÚ s úradom práce, sociálnych vecí a rodiny. Voči úradu práce, sociálnych vecí a rodiny má organizácia nahlasovacia povinnosť – tzn., že PÚ nahlasuje úradu práce voľné pracovné miesta a tiež nahlasuje hromadné prepúšťanie zamestnancov. Úrad práce môže pomôcť pri obsadzovaní voľných pracovných miest prostredníctvom získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a ich predvýberu z evidovaných nezamestnaných. PÚ eviduje a poskytuje pracovné miesta aj pre občanov so zmenenou pracovnou schopnosťou a z tohto dôvodu môže žiadať o finančný príspevok na zamestnávanie týchto občanov.

Spolupráca PÚ so sídelnou jednotkou (mesto, obec). S obcou, kde sídli organizácia, PÚ spolupracuje napr. pri riešení otázok vhodnej dopravy pre zamestnancov do práce a z práce. Tiež je možné spoločne riešiť napr. otázky bývania, možnosti využitia voľného času, otázky služieb a zdravotnej starostlivosti.

Spolupráca PÚ so strednými a vysokými školami. Spoluprácu PÚ so strednými a vysokými školami možno považovať za takmer nevyhnutnú. Školy sú zdrojom mladých, nadaných a talentovaných pracovníkov. Spolupracovať možno v oblastiach tvorby študijných programov, realizácií praxí a stáží, konzultovania záverečných bakalárskych, diplomových a doktorandských prác, prednáškových činností a pod.

Moderný PÚ má zamestnávať nie administrátorov, ale kvalifikačne kompetentných personálnych špecialistov, so schopnosťou pracovať koncepčne a tvorivo, pretože PÚ je nielen vstupnou bránou do organizácie, ale aj verným zrkadlom úrovne organizácie.



Úloha

Analyzujte prácu, resp. vybrané aktivity personálneho útvaru vo vybranej organizácii verejnej správy.



Úloha

Na príklade z praxe analyzujte činnosti personálneho manažéra.

1.5 PERSONÁLNY INFORMAČNÝ SYSTÉM A E-PERSONÁLNA PRÁCA

Každý rozhodovací proces sa uskutočňuje prostredníctvom informácií. Rozhodovanie v oblasti MĚZ je podmienené využívaním vhodných personálnych informácií. Ide o informácie, ktoré majú byť pravdivé, presné, aktuálne, relevantné a dostatočne detailné.

V období personálnej administratívy sa informácie v organizáciách spracovávali ručne a uchovávali sa len v printovej forme. Od začiatku 80-tych rokov 20. stor. boli na spracovávanie informácií využívané už počítače a informácie sa uchovávali už aj v elektronickej podobe. V dôsledku toho sa zvýšila rýchlosť ich spracovania. Práca s informáciami na samostatných pracoviskách (počítače ešte neboli sieťovo prepojené), mala aj nedostatky, napr. rovnaké informácie boli spracovávané na viacerých pracoviskách, resp. boli spracovávané viacerými pracovníkmi. Rozvoj informačných technológií umožnil sieťové prepojenie počítačov, pričom môže ísť o jednosmernú alebo dvojsmernú komunikáciu. Informácie sú využívané efektívne (automatizácia, zvýšenie rýchlosti, jednoduchá aktualizácia, atď.). V súčasnej dobe je personálny informačný systém prepojený nielen s interným manažérskym systémom v organizácii, ale aj s externými systémami, napr. s daňovým úradom, sociálnou poisťovňou, štatistickým úradom. Personálny informačný systém (ďalej len „PIS“) poskytuje manažérom jednak aktuálne informácie, ale aj historické informácie. Zber, uchovávanie, spracovávanie, analyzovanie a distribúciu personálnych informácií realizujú zvyčajne personálni špecialisti. Je teda dôležité, aby bol v organizácii vytvorený a rozvíjaný personálny informačný systém.

Podľa Koubeka predstavuje PIS „**usporiadaný počítačový systém zisťovania, uchovávanía, spracovávanía a poskytovania informácií o všetkom, čo sa týka personálnej práce v organizácii. Neoddeliteľnou súčasťou PIS je súbor metód a postupov používaných pri práci s informáciami, vrátane pravidiel týkajúcich sa prístupu k týmto informáciám**“ (2001, s. 339).

Funkciou PIS je zabezpečiť informácie v potrebnom obsahu, rozsahu, kvalite a v čase. Významom PIS je tieto informácie efektívne využívať. Medzi výhody PIS patrí (napr. Koubek, 2001; Kleibl, 2001):

- zhromažďovanie, uchovávanie a poskytovanie širokej škály personálnych informácií individuálneho a hromadného charakteru, ktoré sú využívané nielen pre evidenčnú činnosť (napr. evidencia počtu a štruktúry pracovníkov, práceneschopnosti, nadčasovej práci, dovolenky, absencii, fluktuácii, ďalej evidencia cudzích štátnych príslušníkov, žien na materskej dovolenke), ale aj spracovanie štatistík, výkazov, správ, resp. podkladov pre strategické rozhodovanie, tiež rôznych personálnych analýz (napr. analýza produktivity práce v reálnom čase, analýza odmeňovania),
- zautomatizovanie personálnej administratívy a zníženie nákladov na výkon rutinných činností,
- rýchlosť zabezpečenia personálnych služieb pre líniových manažérov, čím PIS v podstate prispieva k posilneniu ich právomocí v oblasti manažmentu ľudí,
- rýchlosť získania informácií,
- zjednodušenie aktualizácie informácií,
- uchovávanie a vyhľadávanie historických informácií potrebných napr. pre zistenie vývojových trendov, komparácií.

Personálne informácie sú citlivého charakteru. Z tohto dôvodu je potrebné zabezpečiť **ochranný systém**, ktorý sa od 25.05.2018 v Slovenskej republike riadi všeobecným nariadením Európskej únie na ochranu osobných údajov (GDPR, General Data Protection Regulation). Osobné údaje má spracovávať ich správca, pričom vo vymedzených prípadoch má byť ustanovená zodpovedná osoba; zhromažďovať a spracovávať sa majú len potrebné údaje v zodpovedajúcom rozsahu; majú byť uplatnené špeciálne kódy (heslá), bez ktorých prístup k databanke nie je možný a osobné údaje je možné spracovávať len so súhlasom zamestnanca.

Subsystémy PIS. PIS môže byť členený na jednotlivé subsystémy, a to subsystém informácií o pracovníkoch, subsystém informácií o pracovných miestach, subsystém informácií o personálnych činnostiach a subsystém informácií o vonkajšom prostredí.

Subsystém informácií o pracovníkoch. Vedenie dokumentácie o zamestnancoch je povinnosťou každého zamestnávateľa. PIS umožňuje uchovávanie informácií o pracovníkoch v elektronickej forme. V súčasnej dobe sú tieto informácie vo väčšine organizácií zhromažďované a uchovávané aj v printovej forme.

O zamestnancovi sa vedie tzv. osobný spis (osobná karta), ktorý obsahuje osobné identifikačné údaje a člení sa na osobnú evidenciu a pracovno-právnu evidenciu. Vedenie dokumentácie je povinnosťou každého zamestnávateľa.

Spis osobnej evidencie zamestnanca obsahuje napr. žiadosť o zamestnanie, životopis, osobný dotazník, identifikačnú kartu, doklady o vzdelaní, doterajšej kariére a praxi, referencie, pracovné posudky, informácie o osobitných schopnostiach, resp. limitoch.

Spis pracovno-právnej evidencie zamestnanca obsahuje napr. pracovnú zmluvu, pracovnú náplň, mzdový dekrét a mzdový list, zápočtový list (ak už bol pracovník zamestnaný), dohodu o hmotnej zodpovednosti, záznamy o hodnotení výkonu a pracovného správania, plány kariéry, záznamy o internej mobilite (povýšenie, resp. preradenie na inú pozíciu), záznamy o podaných zlepšovacích návrhoch a postupoch, záznamy o pochvalách, resp. disciplinárnych konaniach, výsledky zdravotných prehliadok (ak ich držanie je zdôvodnené) a pod.

Zvláštny typ informácií tvoria tzv. mäkké dáta. Ide o informácie o pracovných postojoch, hodnotách, o pracovnej spokojnosti a tendenciách správania sa v prípade pracovnej nespokojnosti, o potenciálnej fluktuácii a pod.

Subsystem informácií o pracovných miestach. Subsystem poskytuje informácie o profile pracovného miesta, napr. kategória pracovného miesta, jeho zaradenie do organizačnej štruktúry organizácie, základné pracovné úlohy, popis právomocí a zodpovedností, miesto výkonu práce, zmennosť, sezónnosť, rizikovosť. Ďalej to môžu byť informácie o potrebe realizácie pracovných ciest, o potrebe komunikácie v cudzom jazyku, o vhodnosti pracovného miesta pre ženy alebo pre osoby so zmenenou pracovnou schopnosťou (pre mladistvých), atď. Uvádzajú sa aj informácie o pracovnom prostredí. Dôležité sú informácie o profile držiteľa daného pracovného miesta (napr. vzdelanie, prax, kompetentnosti). Zdrojom informácií sú predovšetkým produkty analýzy práce, a to popis práce a požiadavky na držiteľa pracovného miesta.

Subsystem informácií o personálnych činnostiach. Subsystem uvádza základné informácie o jednotlivých personálnych činnostiach potrebné jednak pre manažérov, ale aj pre pracovníkov. Napr. manažér má informácie o metodických postupoch pri výkone jednotlivých personálnych činností. A pracovník má napr. možnosť informovať sa o systéme odmeňovania, o kritériách na priznanie dodatkových mzdových foriem, o kritériách na hodnotenie výkonu a pracovného správania a pod. Príklady pre jednotlivé personálne činnosti (zvyčajne sú informácie spracované do podoby manuálov):

- oblasť analýzy práce – popis procesu, využívané metódy tvorby a analýzy pracovných miest,
- oblasť plánovania – personálny plán, používané metódy pri plánovaní počtu pracovníkov, pri plánovaní zdrojov na pokrytie počtu,
- oblasť získavania uchádzačov na obsadenie pracovného miesta a oblasť výberu z uchádzačov – použité metódy (vrátane informácií o efektívnosti metód), dotazníky, obsah, proces a plány adaptácie pracovníkov, manuály pre zabezpečenie procesu výberu a pod.,
- oblasť hodnotenia pracovníkov – metódy, dotazníky, efektívnosť, sledovanie výkonnosti a automatizované činnosti spojené s hodnotením,
- oblasť vzdelávania – metódy vzdelávania a ich účinnosť, plány pracovnej kariéry, plány nástupníctva,
- oblasť odmeňovania a mzdovej agendy – systém odmeňovania, dáta potrebné pre spracovanie miezd a sociálnych dávok a pre analýzu mzdových nákladov, metódy

- hodnotenia pracovných miest, evidencia neprítomnosti v práci, evidencia pracovnej doby, nadčasy, pracovná pohotovosť, nočná práca, dovolenky,
- oblasť starostlivosti o pracovníkov – starostlivosť v členení na povinnú a nepovinnú, možnosti, poskytovanie zamestnaneckých výhod (Cafeteria systém), automatizované činnosti spojené s identifikáciou nárokov na sociálne výhody a evidenciu ich čerpania, informácie o čerpaní sociálneho fondu,
 - pracovné normy – pracovný poriadok, disciplinárny poriadok, kolektívnu zmluvu + vzory dokumentov, ktoré sa používajú v personálnej práci.

Subsystém informácií o externom prostredí. Údaje o trhu práce, tzv. štrukturálne charakteristiky napr. o spádovom území, a to: napr. stav a vývoj obyvateľstva, školské a zdravotnícke štatistiky, mzdové šetrenia, sledovanie konkurenčných pracovných ponúk, výsledky sociologických výskumov. Pracovno-právna legislatíva – napr. zákonník práce a ostatná pracovno-právna legislatíva, atď.

Rozvoj informačných technológií a umelej inteligencie zasiahol aj personálnu oblasť. Moderné informačné technológie sú viac-menej využívané v každom personálnom procese. V súčasnosti v ére štvrtej priemyselnej revolúcie sú využívané digitálne technológie umelej inteligencie (ďalej len „UI“). UI je „odvetvie počítačovej vedy, ktoré sa zaoberá simuláciou inteligentného správania v počítačoch. Úspešne sa používa pri vizuálnom vnímaní, spracovaní prirodzeného jazyka, rozpoznávaní reči, konverzii reči na text, jazykovom preklade, analýze tónov a v ďalších oblastiach“ (Guenole a Feinzig, 2018, s. 6). UI je aj súčasťou „psychológie a kognitívnych vied. Zaoberá sa najmä javmi, objavujúcimi sa vtedy, keď počítače vykonávajú úlohy, ktoré by vyžadovali inteligentné myslenie, ak by ich vykonával človek“ (Simon, 1995, s. 95). V kontexte uvedeného sa začal používať pojem „Smart Human Resources 4. 0“ skrátené „SHR 4. 0“ (Inteligentné ľudské zdroje 4.0). Ide o „nový koncept, vyvíjajúci sa, ako súčasť štvrtej priemyselnej revolúcie a vyznačuje sa inováciami v digitálnych technológiách, ako internet vecí (IoT – Internet of Things), analýza veľkých dát (Big Data) a umelá inteligencia a tiež rýchle dátové 4G a 5G siete pre efektívne riadenie zamestnancov novej generácie“ (Sivathanu s Pillai, 2018, s. 1). Využívanie UI v MLZ prináša benefity v oblasti „zamestnanosti, hodnotenia a merania výkonnosti, plánovania ľudských zdrojov, tréningových potrieb zamestnancov, hodnotenia pracovných miest, alebo dokonca prognózovania vývoja na trhu práce a jeho potrieb a ukazovateľov“ (Abdeldayem a Aldulaimi, 2020, s. 3867). Výskum, ktorého sa zúčastnilo 600 personálnych špecialistov zo Severnej Ameriky ukázal, že umelá inteligencia je najviac využívaná v procese získavania a výberu pracovníkov a v procese vzdelávania a rozvoja. (ORACLE a FUTURE WORKPLACE, 2019, s. 2)

E-personálna práca v praxi organizácií. Personálny informačný systém využívajúci informačné technológie a umelú inteligenciu umožňuje fungovanie rôznych aplikácií e-personálnej práce. V praxi sú známe:

- elektronické výkazníctvo (e-reporting),
- elektronická dochádzka (e-attendance),
- elektronické získavanie pracovníkov (e-recruitment),
- elektronický výber pracovníkov (e-selection),

- elektronické vzdelávanie (e-learning, b-learning),
- elektronické zamestnanecké výhody (e-benefits),
- elektronické hodnotenie zamestnancov (e-assessment).

Elektronické výkazníctvo. Personálne informácie sú online dostupné manažérom a personálnym špecialistom, ktorí ich môžu využívať na spracovanie analýz, štatistických výkazov, správ, atď. Manažéri nie sú závislí na „pracovnej dobe“ personálnych špecialistov. Aplikácia umožňuje oprávneným užívateľom kdekoľvek a kedykoľvek spracovávať informácie o pracovníkoch (o výkone, výkonnosti, správaní, atď.).

Elektronická dochádzka. Zamestnanec elektronicky zaznamenáva prítomnosť a neprítomnosť na pracovisku (začiatok a koniec práce, dovolenku, práceneschopnosť, prácu z domu, atď.). Niektoré organizácie využívajú túto aplikáciu aj na zaznamenávanie výkonu. V tomto prípade manažér môže sledovať produktivitu práce online. Aplikácia je využívaná napr. z dôvodu náročných pravidiel vyplývajúcich z legislatívnych predpisov a pre efektívne využívanie pracovnej doby.

Elektronické získavanie pracovníkov. Umiestnenie informácie o ponuke voľných pracovných miest na web stránku organizácie, možnosť využitia e-dotazníka, ktorý nahrádza životopis uchádzača (CV), možnosť automatického zhodnotenia miery plnenia stanovených požiadaviek na uchádzačov o prácu.

UI pomáha personalistom pri formulácii informácie o potrebe obsadenia pracovného miesta (pracovný inzerát). Pri jej formulácii sa môžu dopustiť rôznych chýb, ako napr. maskulínny podtón textu, čoho dôsledkom môže byť nižší záujem žien. Podľa Buraka et. al, „jazyk, používaný v pracovných inzerátoch, môže byť kritickým faktorom pri vytváraní rovnakých príležitostí pre mužov a ženy“ (2021, s. 38). Nástroje poháňané UI, ako napr. Textio, dokážu kontrolovať a opraviť jazyk používaný v pracovnom inzeráte. Textio využíva strojové učenie na to, aby našiel čo najefektívnejšie slová a predikuje ako bude daný text fungovať ešte pred jeho zverejnením. Po zhodnotení uvedie celkové skóre, ktoré naformulovaný pracovný inzerát dosiahol a tiež odporúčania na jeho zvýšenie. Tvorcu pracovného inzerátu upozorní napr. na to, že inzerát je príliš krátky alebo dlhý, že obsahuje tzv. korporátne kliše alebo maskulínne slová, či frázy a navrhne intervenciu. (TEXTIO)

Nástroje, ktoré dokážu automatizovane a cielene umiestňovať inzeráty na pracovné portály sú napr. „Wonderkind“ alebo „Vonq“. Určujú najlepšie online kanály (napr. Instagram, Facebook, LinkedIn, pracovný portál), na ktorých je možné programovo inzerovať a zároveň si na základe zhromaždených dát zvolia najlepší čas na zverejnenie inzerátu. Vonq používa strojové učenie na hodnotenie predošlých odoziev na pracovný inzerát (napr. počet zobrazení inzerátu, počet získaných vyhovujúcich uchádzačov) a následne odošle nový inzerát tam, odkiaľ prišli najlepšie odozvy. (WONDERKIND, VONQ)

Rozšírenou technológiou využívanou najmä v procese získavania a výberu uchádzačov o obsadenie pracovného miesta je chatbot (chatovací robot využívajúci UI). „Manažérom pomáha v procese skríningu uchádzačov a uchádzačom umožňuje zapojiť sa ešte pred tým, alebo krátko po tom, ako sa začnú uchádzať o pracovné miesto v konkrétnej organizácii. Pomocou chatbota organizácie komunikujú s uchádzačom. Ten im odpovedá na ich otázky, pýta si spätnú väzbu a tiež zisťuje požadované informácie o uchádzačovi“ (Geetha a Reddy, 2018, s. 68). Uchádzači môžu klásť chatbotom otázky, ktoré sú následne pretlmočené a chat

na ne reaguje pomocou spracovania prirodzeného jazyka (Natural Language Processing). Táto technológia umožňuje potenciálnym uchádzačom dozvedieť sa viac o organizácii“ (Guenole a Feinzig, 2018, s. 11).

Niekedy sa stane, že uchádzač nedostane informáciu o aktuálnom stave jeho žiadosti, kvôli čomu si uchádzač môže vytvoriť o organizácii zlý dojem. Tento jav sa zvykne označovať ako „recruiter ghosting“ a znamená to, že personalista zmizne ako duch, prestane komunikovať. Nástroje UI, ako napr. Beamery, „automatizujú proces získavania pomocou automatizovaných e-mailov, alebo pomocou systému zasielania správ. Takto zautomatizované poskytovanie informácií môže udržiavať kontakt s uchádzačom, čo môže viesť k jeho rýchlej reakcii“ (Geetha a Reddy, 2018, s. 68). Pomocou takýchto nástrojov UI sa je možné zamerať aj na konkrétneho uchádzača a skontrolovať, či má ešte stále záujem a aká je úroveň jeho záujmu o požadovanú pracovnú pozíciu. (Geetha a Reddy, 2018)

Elektronický výber pracovníkov. V procese výberu pracovníkov je možné vďaka UI „využívať behaviorálne a fyziologické charakteristiky (napr. biometrické údaje). Fyziologické charakteristiky sa týkajú tvaru tela a zahŕňajú, napríklad rozpoznávanie tváre, geometriu rúk, rozpoznávanie dúhovky, skenovanie sietnice a vône. Organizácie ich používajú prevažne na účely autentifikácie. Behaviorálne charakteristiky sa týkajú vzorcov správania sa človeka a môžu zahŕňať, napr. chôdzu, rytmus písania a hlasové vzorce“ (Van Esch, Black a Ferolie, 2019, s. 215). Preselekčné nástroje dokážu „skenovať, čítať a hodnotiť dokumenty uchádzačov a vylúčiť až 50 % nevyhovujúcich“ (Barboza, 2019, s. 717). Technológia „6 Sense“ od spoločnosti Monster je schopná „inteligentne“ čítať životopisy uchádzačov tak, že každý jeden životopis porovnáva s opisom pracovného miesta a požiadavkami na držiteľa pracovného miesta a na základe zistenej zhody priradí uchádzačovi číselné skóre. (MONSTER)

Niektoré organizácie pri výberovom rozhovore využívajú „video interviewing“. Uchádzač absolvuje rozhovor pre neho v konformnom prostredí, čo má pozitívny vplyv na jeho prezentovanie sa. Na druhej strane, technické problémy počas interview môžu jeho prezentovanie ovplyvniť negatívne, pretože sa jedná o rušivé elementy, ktoré bránia plnému sústredeniu. (McColl a Michelotti, 2019)

Pomocou platformy (HIREVUE) je možné videointerviewing realizovať offline. Uchádzač svoje odpovede na zadané otázky nahrá a personalista má možnosť si odpovede viac krát prehrať, robiť si poznámky a porovnávať odpovede viacerých uchádzačov. Hirevue využíva aj biometriu. Dokáže napríklad zachytiť odchýlky v hlase uchádzača a analyzuje nuansy v odpovediach, ktoré kandidát poskytol – podľa toho priradí skóre. (HIREVUE)

V procese výberu je možné využiť aj hry virtuálnej reality. Pomocou nich je možné predvídať budúci výkon uchádzača, alebo jeho budúce deviantné správanie. Napríklad pri metóde hranie rolí môže manažér vysielat' rôzne nevedomé neverbálne signály, čím môže ovplyvniť reakciu a výkon uchádzača a tak skresliť výsledky testu. Vďaka štandardizácii testovania je zabezpečená väčšia presnosť a tým aj väčšia platnosť postupov testovania, pretože virtuálne prostredie, resp. konkrétna situácia bude naprogramovaná rovnako pre všetkých uchádzačov. (Aguinis, 2001)

Elektronické vzdelávania a rozvoj pracovníkov. Vzdelávanie zamestnancov je zabezpečované buď formou **e-learningu** (bez prítomnosti školiteľa) alebo formou **b-learningu** (za prítomnosti – nie úplnej – školiteľa). Očakávania, že sa zamestnanci budú vzdelávať bez prítomnosti školiteľa sa nenaplnili. V súčasnosti je viac využívaná forma b-learningu.

Výhodami sú napr. nižšie náklady na vzdelávanie, zabezpečenie vzdelávania pre väčší počet zamestnancov, vzdelávanie v čase, ktorý vyhovuje zamestnancovi.

Nástroje UI sú schopné vytvárať individuálne vzdelávacie a tréningové programy a koučovať zamestnancov individuálne podľa potrieb organizácie. „UI dokáže plánovať, organizovať a koordinovať vzdelávacie programy pre všetkých zamestnancov. Dokáže určiť najlepší časový rámec pre nové kurzy a rozvrhuje hodiny tak, aby vyhovovali preferenciám všetkých zamestnancov“ (Barboza, 2019, s. 718). Nástroje využívajúce UI zhromažďujú informácie o zamestnancoch, o talentoch, o hodnotení ich doterajšieho výkonu a následne prispôbia ponuku ich individuálnym potrebám a ich pracovným rolám. Pre zatriktívnenie vzdelávania sú využívané aj okuliare pre virtuálnu realitu, ktoré simulujú pracovné prostredie. Napríklad spoločnosť Talespin vytvorila virtuálneho zamestnanca Berryho. Manažér má nasadené virtuálne okuliare a pred sebou vidí v kancelárii sedieť Berryho a jeho úlohou je dať mu výpoveď (alebo mu oznámiť zníženie platu, kvôli nedostatočnému pracovnému výkonu a pod.). Manažér si tak môže nacvičovať potrebné zručnosti v „autentickejšom“ virtuálnom prostredí. (TALESPIN)

Elektronické zamestnanecké výhody. Ponuka benefitov je zverejnená na intranetovej stránke organizácie. Zamestnanec si po splnení podmienok môže vybrať / „nakúpiť“ benefit, o ktorý má záujem (ako e-shop). Organizácia rozhodne o pravidlách. Napr. o podmienkach na získanie prostriedkov na „nákup“ benefitov. Výhodami sú výber adresných benefitov, nižšia administratívna náročnosť.



Úloha

Na príklade z praxe opíšte využívanie aplikácií e-personalistiky.

1.6 MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV A JEHO PRÍSPEVOK K ÚSPEŠNOSTI ORGANIZÁCIE

Manažment ľudských zdrojov je garantom výkonnosti a jeho kvalitu možno charakterizovať i zvládaním roly, ktorá je mu v organizácii prisúdená. Preto právom môže čitateľ očakávať faktografický výpočet jednotlivých príspevkov k celkovej úspešnosti organizácie, resp. vplyv ľudských zdrojov na napĺňanie stanovených cieľov.

Vzhľadom k tomu, že je používaný pojem **úspešná organizácia**, je potrebné ho terminologicky unifikovať. Úspešnosť, výnimočnosť, excelentnosť, alebo prosperitu je možné vyjadriť napr. personifikáciou atribútov charakterizujúcich vynikajúce spoločnosti, ktoré na základe výskumu formulovali Peters a Watermana (1992), alebo je možné inšpirovať sa prácami Druckera, Portera, Sengeho, alebo zvoliť iný prístup.

Pri vymedzení pojmu možno tiež využiť viacdimenzionálnu charakteristiku, na základe ktorej pod úspešnou organizáciou rozumieme organizáciu, ktorá:

- a) vyrába maximálny objem produkcie pri minimálnych nákladoch a je konkurenčná, pretože tú je schopná realizovať na trhu (ukazovateľ trhového podielu),

- b) efektívne využíva zdroje a zvyšuje pridanú hodnotu (ukazovatele rentability a aktivity),
- c) je schopná plniť svoje záväzky, tzn. je platobne schopná a finančne disciplinovaná (ukazovatele likvidity),
- d) vo finančnej politike vykazuje stabilnú zadlženosť (cudzí kapitál cca do 30 %), resp. je schopná samofinancovania (vlastný kapitál cca nad 70 %) – ukazovatele finančnej závislosti a ukazovatele samofinancovania,
- e) maximalizuje zisk a zabezpečuje tempo jeho rastu, čo je podmienkou rozvoja a rastu organizácie, ale aj rastu životnej úrovne zamestnancov,
- f) je schopná regenerácie neživej, a hlavne živej sily, pretože sa vie učiť a adaptovať na dynamicky sa meniace podmienky.

Úspešnou (excelentnou) organizáciou je teda subjekt, ktorý aktívne a efektívne koná podľa toho, že vie využiť príležitosti trhu a vie, čo potrebuje zákazník / klient / odberateľ, preto maximálne uspokojuje jeho požiadavky, pričom podporuje podnikavosť vlastných zamestnancov, ktorých potenciál využíva.

Predpokladom úspešnosti, resp. životaschopnosti organizácie sú už spomínané zdroje a vplyvy vonkajšieho prostredia. Tieto determinanty úspechu majú objektívny a subjektívny charakter, pôsobia krátkodobo alebo dlhodobo, priamo alebo sprostredkované. Ľudské zdroje sú pri dosahovaní úspešnosti organizácie závažnejšie z toho hľadiska, že mentálne ovplyvňujú konečný efekt podnikania.

Uvedené možno sumarizovať do podoby príspevku manažmentu ľudských zdrojov k úspešnosti organizácie, ktorý sa má prejavovať v kvalite ľudí (manažérov a ostatných zamestnancov), v ich schopnostiach a ochote plniť ciele organizácie. Samotná existencia ľudských zdrojov je síce podmienkou fungovania organizácie, ale to ešte nevypovedá o adekvátnej účasti zamestnancov na úspešnosti organizácie.

Armstrong, M. (1999, s. 119) uvádza, že „hlavné oblasti, v ktorých môže personálny útvar prispievať k úspešnosti organizácie, tvoria pomoc pri:

- budovaní dobre motivovanej, oddanej, kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sily vytváraním stratégií, politiky a postupov v oblastiach, ako je motivovanie, vytváranie oddanosti a angažovanosti, formovanie pracovnej sily, rozvoj a odmeňovanie pracovníkov,
- vytváraní a rozvíjaní efektívnej organizácie,
- udržiavaní dobrých zamestnaneckých vzťahov,
- orientácii na hnacie sily výkonnosti organizácie tým, že zabezpečuje páky pre uskutočňovanie zmien, zúčastňuje sa programov zmien pripravovaných manažmentom a podporuje sústavné zlepšovanie a hnutie komplexného riadenia kvality“.

Príspevok manažmentu ľudských zdrojov k úspešnosti organizácie charakterizujeme podľa vyššie uvedených oblastí. Zdôrazňujeme, že zodpovednosť za manažment ľudských zdrojov nesie jednak personálny útvar, ale aj každý líniový manažér.

Budovanie dobre motivovanej, oddanej, kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sily je oblasťou, kvalitu ktorej významne determinujú všetky procesy manažmentu ľudských zdrojov (proces získavania a výberu pracovníkov, proces vzdelávania a rozvoja, proces

hodnotenia, proces odmeňovania, atď.). *Výstupom* je zamestnanec, vyznačujúci sa spôsobilosťou korešpondujúcou s požiadavkami konkrétneho pracovného miesta v organizačnej štruktúre, ktorý je spôsobilý plniť pracovné úlohy. *Príspevkom* je, až keď je možné k uvedenej charakteristike zamestnanca pripojiť znak oddaný (stotožnený s cieľmi organizácie) a znak motivovaný (ochotný plniť pracovné úlohy) až angažovaný, pretože človek stráca záujem o lepší výkon, či mimoriadny prínos, ak nie je motivovaný, ak pracuje pod málo inšpiratívnym, nemotivujúcim manažmentom.

Vytváranie a rozvíjanie efektívnej organizácie je oblasťou, do ktorej sa premietajú činnosti súvisiace predovšetkým s personálnymi funkciami personálne plánovanie, tvorba pracovných miest, obsadzovanie pracovných miest a rozvoj zamestnancov v súlade so stratégiou organizácie. Konštrukcia pracovných miest, s čím súvisí vymedzenie obsahu práce, právomocí a zodpovedností a následná činnosť, obsadzovanie týchto miest sú objektívne potrebné a sú to činnosti realizované v každej organizácii. *Výstupom* sú dobre vytvorené pracovné miesta a „dobrí“ zamestnanci. *Príspevkom k úspešnosti* je dosiahnutie konzistencie medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovných síl v zmysle, že pracovné úlohy budú zamestnancami plnené účelne a účinne, pričom bude využitý ich potenciál pri dosahovaní vyššej pridanej hodnoty a konkurenčnosti.

Udržiavanie dobrých pracovných vzťahov je oblasťou, do ktorej sa predovšetkým premietajú zvlášť citlivé personálne funkcie, a to hodnotenie a odmeňovanie. Účelom týchto funkcií je nielen ohodnotiť a oceniť minulé výkony, ale inšpirovať pracovníka k výkonu budúcemu. Takže požiadavkou na realizáciu spomínaných funkcií je nielen presnosť, ale aj spravodlivosť a objektívnosť. Nezanedbateľnou mierou sa na formovaní a udržiavaní zamestnaneckých vzťahov podieľa aj vnútorná mobilita pracovníkov (podmienky, možnosti a skutková realita) a v tejto súvislosti dodržiavanie psychologického kontraktu zúčastnenými stranami. Okrem uvedeného, vplyv na pracovné vzťahy vykazuje aj úroveň sociálnej starostlivosti a poskytované služby pre zamestnancov. Naznačené skutočnosti podmieňujú spokojnosť zamestnancov a ovplyvňujú pracovné aktivity a sociálne kontakty. *Príspevkom* bude spokojnosť pracovníkov.

Harmonizáciu zamestnaneckých vzťahov výrazne ovplyvňuje osoba manažéra. Manažérom uplatňovaný štýl vedenia voči spolupracovníkom je možné skvalitňovať napríklad prostredníctvom aktivít začlenených do personálnej funkcie vzdelávanie a rozvoj, pričom zohráva úlohu manažment ľudských zdrojov. Vedenie je schopnosť manažéra, spojená s koordináciou aktivít jednotlivých členov skupiny a s vytváraním podmienok pre efektívnu pracovnú činnosť. Je úzko spojené s poskytovaním informácií a s komunikáciou, ale aj s inými oblasťami uplatňovania právomocí a zodpovedností manažéra. Primárnou snahou manažéra má byť – v rámci plnenia stanovených úloh a cieľov – starostlivosť o priaznivý rozvoj spolupracovníkov a aktívny podiel na kreovaní noriem a hodnôt pracovnej skupiny.

Pozitívom, ktoré možno považovať za *príspevok k úspešnosti* je, ak manažér bude lídrom a koučom pre spolupracovníkov, pretože kouč „spolu s pracovníkom zisťujú slabé stránky a nedostatky, rozbiehavajú cieľavedomý proces rozvoja a spolu ho kontrolujú a zakončujú“ (Rudy, Piškanin, 2002, s. 212). Koučovanie „uvoľňuje potenciál človeka a umožňuje maximalizovať jeho výkon“ (Whitmore, 1994, s. 12). *Príspevkom* je tiež, ak pôsobenie manažéra ovplyvní vzťahové zručnosti jednotlivcov a kultúru vzťahov v skupine tak, že ich bude možné označiť za synergetizujúce.

Orientácia na hnacie sily výkonnosti organizácie je oblasťou, do ktorej významne zasahujú všetky funkcie manažmentu ľudských zdrojov. Kontinuálne zmeny, ktorým sa organizácie prispôbujú, charakterizujú súčasné prostredie. Fungovanie organizácií predpokladá flexibilitu zamestnancov, manažérov nevynímajúc, ale stavajúc ich na prvé miesto. Relevantný *príspevok k úspešnosti* bude zjavný a akumulovaný, ak sa dosiahne synergický efekt v účasti manažérov špecialistov i manažérov generalistov na príprave zmien v súlade s požiadavkami hnutia komplexného riadenia kvality, ktorých nutná realizácia pozitívne osloví zamestnancov, ako ďalších účastníkov. Podľa Armstronga „personálny útvar zaujíma ideálne miesto k tomu, aby rozhodujúcim spôsobom prispieval k zlepšovaniu komplexnej kvality“ a dodáva, že odborná spôsobilosť personalistov v „kľúčových aspektoch riadenia kvality ... sa prejavuje v roly interných konzultantov a poskytovateľov služieb v oblastiach riadenia kultúry, riadenia zmien, formovania tímov, komunikácie, riadenia vzdelávania, metód vytvárania oddanosti k organizácii a modifikácie správania“ (1999, s. 122).

Jednotlivo popísané oblasti, kde je zrejмый príspevok manažmentu ľudských zdrojov k úspešnosti organizácie, sumárne zvyšujú pridanú hodnotu a konkurencieschopnosť organizácie. Dosiahnuť ho, znamená nielen kvalitne pripraviť procesy manažmentu ľudských zdrojov (zodpovednosť personálnych manažérov), ale aj kvalitne tieto procesy realizovať (zodpovednosť líniových manažérov všetkých úrovní riadenia).

V súčasnej dobe badať zmeny v správaní sa viacerých organizácií (aj organizácií verejnej správy). Manažment si uvedomuje rolu ľudského činiteľa pri zvyšovaní konkurenčnosti, čo je dôvodom zmeny prístupu k riešeniu problémov, ako je napríklad stagnácia rastu produktivity práce, vzťah k zamestnávateľskej organizácii, prístup a postoj k práci, pracovná morálka a demotivovanosť. Ich postupy sú profesionálnejšie pri využívaní nástrojov manažmentu ľudských zdrojov. Ide o organizácie, ktoré cesty k úspešnosti vymedzujú aj pripravenosťou pracovnej sily.



Úloha

Vytvorte politiku / program pre jednu z oblastí, v ktorej sa prejavuje príspevok manažmentu ľudských zdrojov na úspešnosť organizácie.

1.7 VYBRANÉ MOŽNOSTI HODNOTENIA MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Dominantnosťou sa v organizácii vyznačuje ľudský faktor, a preto je pochopiteľné, že do pozornosti sa dostáva problematika možnosti lepšieho využitia tohto zdroja. Bez ohľadu na veľkosť organizácie, jej zameranie, druh vlastníctva, atď., právomoc a zodpovednosť za manažment ľudských zdrojov prislúcha manažérom generalistom i manažérom špecialistom, preto by bolo zúžené hodnotiť len prácu personálneho útvaru. Okrem toho je potrebné uviesť, že neexistuje len jeden ukazovateľ, ktorý relevantne hodnotí manažment ľudských zdrojov, ten je nutné posudzovať v komplexe viacerých meradiel.

Pri hodnotení manažmentu ľudských zdrojov je možné zvoliť viacero prístupov, metód a techník. Posudzovať ho možno na základe hodnotenia jednotlivých činností spadajúcich do náplne práce personálneho útvaru, ďalej z hľadiska merania príspevku manažmentu ľudských zdrojov k úspešnosti organizácie, z hľadiska hodnotenia práce zamestnancov (jednotlivcov a pracovných skupín), alebo podkladom môžu byť reakcie zákazníkov. Iný prístup môže byť založený na hodnotení subjektov manažmentu ľudských zdrojov a ich príspevku k splneniu cieľov organizácie, na hodnotení objektu manažmentu ľudských zdrojov (pracovníci) a jeho príspevku k splneniu cieľov organizácie a na hodnotení personálneho útvaru v porovnaní s ostatnými útvarmi a s príspevkom k úspešnosti (benchmarking interný, ale aj externý). Nazdávame sa, že syntéza možných zdrojov hodnotenia je výhodnejšia. V tejto súvislosti je ďalej potrebné určiť kritériá tvoriace základňu pre hodnotenie a vybrať ukazovatele vypovedajúce o sledovaných javoch a procesoch, ktoré môžu byť povahy kvantitatívnej a kvalitatívnej. Merania je nutné vykonávať v časovom rade, pretože na základe výsledkov jedného roka nemožno dospieť k relevantným záverom.

Hodnotenie personálneho útvaru

Personálny útvar je organizačnou zložkou a má vymedzený okruh svojej pôsobnosti. Pridelené úlohy, adresné podľa vnútornej politiky každej organizácie, sa potom stávajú predmetom hodnotenia. Útvar má stanovené ciele, tzn. verdiktom bude porovnanie plánu so skutočnosťou. Determinujúcimi faktormi úspešnosti sú aj výsledky hodnotenia jednotlivých personálnych činností. Napr. v súvislosti s mobilitou sa zvyčajne hodnotí demografická a ekonomická štruktúra prijatých a prepustených zamestnancov; v súvislosti s personálnym plánovaním, konkrétne pri plánovaní počtu, sa posudzuje skutočný počet (zabezpečenie pracovníkov) s potrebou na objem výkonov; pri získavaní a výbere uchádzačov o prácu v organizácii sa audítori zaujímajú o náklady spojené s uskutočnením procesu, o čas potrebný na prípravu procesu a na samotné získanie a zamestnanie, o kvalitu uchádzačov (miera splnenia požiadaviek), o mieru fluktuácie v priebehu skúšobnej doby a po roku. V súvislosti so vzdelávaním sú predmetom hodnotenia celkové aj priemerné náklady na vzdelávanie k nákladom organizácie, no hlavne zmena správania a konania po realizácii vzdelávacej aktivity, účinnosť procesu rozvoja. Odmeňovanie je citlivou oblasťou, a preto jej posudzovanie má byť nanajvýš profesionálne. Je potrebné sa zaujímať už o projekciu odmeňovacieho systému, sleduje sa objem personálnych nákladov a výška priemernej mzdy podľa kategórií pracovníkov k úrovni na trhu práce, ale aj vzhľadom k mzdovým reláciám v konkurenčných organizáciách. Ďalej sa posudzuje index rastu miezd k rastu produktivity práce, výška daní a poplatkov závislých od miezd. Prínosné je aj hodnotenie výkonu pracovníkov po zavedení

mzdových opatrení. Nemá sa zabúdať ani na objem sociálneho fondu a jeho čerpanie. Súčasťou finančno-ekonomickej analýzy organizácie je analýza parciálnych výsledkov. Ide o analýzu počtu, štruktúry a pohybu zamestnancov, extenzívne využitie pracovnej sily, t. j. meranie využiteľného a využitého času a intenzívne využitie pracovnej sily (produktivita). Pri hodnotení personálneho útvaru, ako jedného zo subjektov manažmentu ľudských zdrojov, je nutné porovnávať aj jeho nákladovosť k iným organizačným zložkám, tiež obsadenosť, kvalitu a kvantitu poskytovaných služieb, účasť na organizačných projektoch a pod. V súvislosti s hodnotením personálneho útvaru nemožno zabudnúť na osobu personálneho manažéra, ktorý do veľkej miery svojimi odbornými a praktickými schopnosťami a sociálnou zrelosťou dáva punc kvality útvaru.

Hodnotenie príspevku manažmentu ľudských zdrojov k úspešnosti organizácie

Pri hodnotení príspevku manažmentu ľudských zdrojov k úspešnosti organizácie už nejde len o posudzovanie práce jedného subjektu zodpovedného za manažment ľudských zdrojov (personálny útvar), ale o posudzovanie práce všetkých zúčastnených. Príspevok možno rozčleniť do štyroch oblastí, a to budovanie dobre motivovanej, oddanej, kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sily; vytváranie a rozvíjanie efektívnej organizácie; udržiavanie dobrých zamestnaneckých vzťahov a orientácia na hnacie sily výkonnosti organizácie.

Človek môže byť zdrojom znalostí, rozhodnutí, inovácií, úsilia, práce a spolupráce – preto má pre organizáciu hodnotu. Pripravená pracovná sila, inštalujúca svoj potenciál do dobre organizovanej práce, prejavuje sa ochotou, tvorivosťou a flexibilitou, je schopná zvyšovať pridanú hodnotu organizácie a konkurencieschopnosť, čím vlastne vytvára príspevok k úspešnosti organizácie. Pri hodnotení je možné využiť rôzne ukazovatele, ako napríklad počet podaných a realizovaných zlepšovacích návrhov a postupov a úsporu nákladov; počet podaných a oprávnených sťažností; mieru fluktuácie a stability hodnotenú z aspektu príčin; absenciu podľa dôvodov, aj k stratám času v dôsledku čoho môžu narastať nadčasy; disciplinárne riešenia; interes pracovníkov (skupín, tímov) o zmeny, inovácie, o projekty; spokojnosť pracovníkov s odmeňovaním, t. j. s rozsahom hmotnej a nehmotnej stimulácie, s politikou odmeňovania, s prístupom (spravodlivosť), s možnosťou participácie na riadení a rozhodovaní, s možnosťou kvalifikačného rastu a postupu (aj s využívaním vnútorných zdrojov, rovnosť príležitostí, sebarealizácia), s pracovným prostredím, s komunikáciou a s informovanosťou, s uplatňovaným štýlom vedenia, s režimom práce; spokojnosť zákazníkov. Na podklade analýz je možné hodnotiť: mieru zodpovednosti v organizácii, príjem nových objednávok, návratnosť investícií, atď. Obligátne sa používajú ukazovatele: produktivita práce na zamestnanca, pridaná hodnota na zamestnanca, zisk na zamestnanca, náklady na zamestnanca a ďalšie.

Hodnotenie zamestnancov

Pri hodnotení zamestnancov ide zvyčajne o hodnotenie ich výkonu, resp. výsledkov práce a pracovného správania. Univerzálnymi kritériami sú kvantita, kvalita a včasnosť plnenia zadaných úloh. Indikátory, ktoré detailnejšie poukazujú na prácu zamestnanca sú stabilita výkonu v čase, zavinená nepodarkovosť, množstvo obslužených a spokojných zákazníkov / klientov, ochota prijímať úlohy, dodržiavanie inštrukcií a pravidiel, hospodárnosť, dochádzka a disciplína, jednanie s ľuďmi, vzťahy so spolupracovníkmi. U zamestnancov je možné hodnotiť vlastnosti, ktoré by mohli mať vplyv na výsledok práce, napr. cieľavedomosť,

samostatnosť, spoľahlivosť, zodpovednosť, vytrvalosť, verbálne a jazykové schopnosti a pod. Ich posudzovanie je ale náročné a často krát sa nie je možné vyhnúť subjektivismu.



◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Vysvetlite prečo je manažment ľudských zdrojov integrálnou súčasťou manažmentu organizácie.
2. Definujte manažment ľudských zdrojov.
3. Uveďte ciele a úlohy manažmentu ľudských zdrojov.
4. Charakterizujte jednotlivé vývojové etapy personálnej práce.
5. Definujte príspevok MLZ k úspešnosti organizácie.
6. Popíšte úlohu top manažmentu v oblasti MLZ.
7. Uveďte úlohy líniových manažérov v oblasti MLZ.
8. Definujte personálny útvar.
9. Charakterizujte spoluprácu personálneho útvaru s inštitúciami z externého a interného prostredia organizácie.
10. Charakterizujte personálny informačný systém a jeho úlohu v organizácii.
11. Charakterizujte jednotlivé subsystemy PIS.
12. Charakterizujte aplikácie e-personalistiky.

KAPITOLA 2

PERSONÁLNE PLÁNOVANIE

Už na začiatku 20. storočia vymedzil Fayol plánovanie ako základnú funkciu manažmentu. O niekoľko desaťročí neskôr významný americký teoretik a praktik v oblasti manažmentu považuje plánovanie za prioritnú funkciu manažmentu, ktorej podstatou je stanovovanie cieľov, zdrojov (*tzn. aj ľudských zdrojov*), ciest, prostriedkov a nástrojov na efektívne dosiahnutie týchto cieľov (Koontz, 1993).

Rudy a Piškanin (2002) uvádzajú, že ak organizácia / manažment neplánuje, nemá vytýčený smer činnosti, neredukuje neistotu prostredia, lebo manažérov nič nenúti myslieť dopredu, resp. predvídať zmeny, je pravdepodobné, že organizácia práce je zlá, tzn. dochádza k plytvaniu zdrojov (predovšetkým ľudských zdrojov) a ak organizácia nemá plán, nemá ani normy kontroly a teda nemá bázu na hodnotenie výsledkov.

Vyššie uvedené dostatočne zdôvodňuje potrebu a dôležitosť plánovania v organizácii. Súčasťou plánovania v organizácii je aj personálne plánovanie, o ktorom pojednáva táto kapitola.

2.1 PODSTATA PERSONÁLNEHO PLÁNOVANIA

Personálne plánovanie je integrálnou súčasťou plánovania v organizácii. Realizuje sa spravidla ako posledné v poradí, no to neznamená, že je „príveskom“ plánu organizácie. Ak má organizácia zmysluplne fungovať a dosiahnuť excelentnosť (ak je to jej cieľom), má vedieť, čo, koľko a pre koho bude v budúcnosti robiť (tzn. má vedieť aké výstupy bude produkovať, v akom množstve a čase, kto by mali byť zákazníci, resp. klienti a koľko finančných prostriedkov, resp. investícií „to“ bude stáť). Od týchto informácií sa odvíjajú všetky činnosti spojené s plánovaním, ktoré má rešpektovať stratégiu organizácie. Spracováva sa plán produkcie (výkonov, výstupov), plán finančný, plán materiálny, atď. Až na základe predovšetkým plánu produkcie je možné plánovať v personálnej oblasti a tvoriť personálny plán.

Personálne plánovanie patrí k najťažším činnostiam manažmentu ľudských zdrojov, pretože ho ovplyvňuje množstvo faktorov externého a interného prostredia. Preto je potrebný monitoring plánov a následná realizácia korektúr (upresňovanie plánov).

Personálne plánovanie je **systematicky uskutočňovaný proces pravdepodobného odhadu (predikcie) potreby ľudských zdrojov z hľadiska množstva a štruktúry, rozvoja ich potenciálu (kompetentností a spôsobilostí) a z hľadiska ich stimulácie pre efektívne dosahovanie cieľov organizácie a vlastných oprávnených potrieb.**

Takto definované plánovanie je „tvrdým“, tradičným plánovaním. V súčasnosti niektoré organizácie uprednostňujú tzv. mäkké plánovanie, resp. sa mu venujú aspoň v nejakej miere. Ide o predikciu potrebných kompetentností pre plánovanú budúcnosť.

Všeobecným **cieľom personálneho plánovania** je dobre naplánovať v budúcnosti potrebné kompetentnosti, kvalifikačnú štruktúru a počet pracovníkov a dobre naplánovať zdroje, prostriedky a postupy pre výkon jednotlivých personálnych procesov (aktivít).

Základným problémom, ktorý rieši personálne plánovanie je udržanie, resp. dosiahnutie konkurenčnosti prostredníctvom ľudí. Personálne plánovanie odpovedá na otázky týkajúce sa predovšetkým budúcej potreby kompetentností ľudských zdrojov. Odpovedá na otázku: „ako chápeme úspech, ako ho možno identifikovať a merať?“ (Armstrong, 2007).

Plánovanie kompetentností mení tradične chápané personálne plánovanie, ktoré riešilo na prvom mieste množstvo pracovníkov (kvantitu) a potom ich štruktúru (kvalitu) vo vzťahu k pracovným miestam. Okrem toho, kompetenčne orientované plánovanie predpokladá flexibilitu všetkých personálnych funkcií a samozrejme, predpokladá flexibilitu u vykonávateľov personálnych funkcií. Napr. je možné, že na základe zmeny kompetentností, bude obsah pracovných miest častejšie menený.

Personálne plánovanie je proces, výsledkom ktorého je **personálny plán**. Personálni manažéri v priebehu plánovania môžu využívať buď postup neformálny alebo formálny. Výsledkom neformálneho postupu plánovania je plán v nepísanej forme. Neformálne plánovanie je intuitívne, nevyužíva štandardné postupy a metódy. Napriek takmer žiadnej administratívnej náročnosti a zdanlivo vysokej operatívnosti sa neodporúča ani pre malé organizácie. Formálne plánovanie, výsledkom ktorého je písomný plán, umožňuje doplniť intuíciu vhodnou metódou, umožňuje dokumentovateľnosť procesov a merateľnosť výsledkov.

Z hľadiska časovej dimenzie a významnosti sa rozlišuje niekoľko druhov personálnych plánov:

- strategický plán,
- operatívny plán,
- taktický plán.

Strategický personálny plán identifikuje príležitosti a zdôrazňuje problémy (napr. nedostatočná kompetentnosť, spôsobilosť, skúsenosti zamestnancov, vysoké náklady na získavanie uchádzačov o obsadenie pracovných miest, vzdelávanie zamestnancov, nízka flexibilita zamestnancov) v oblasti ľudských zdrojov, ktoré môžu ovplyvniť realizáciu cieľov organizácie. **Taktický** (strednodobý, resp. manažérsky plán) a **operatívny** (krátkodobý) plán ľudských zdrojov riešia potrebu a štruktúru zamestnancov na kratšie obdobie. Krátkodobé plánovanie je plánovaním do jedného roku. Krátkodobé plány sa skôr orientujú na potrebu zamestnancov nižších kategórií.

V priebehu personálneho plánovania manažéri získavajú informácie, tie analyzujú a na základe nich prognózujú personálne potreby (ľudí a personálne aktivity). Ako uvádza Koubek (2001) je jednoduchšie pochopiť úlohy personálneho plánovania z otázok, ktorých odpovede reflektujú budúcu produkciu organizácie:

- a) Aké kompetentnosti, spôsobilosť a skúsenosti majú mať zamestnanci? (*kvalita ľudských zdrojov*)
- b) Koľko zamestnancov bude organizácia potrebovať? (*kvantita ľudských zdrojov*)
- c) V akom časovom horizonte budú zamestnanci potrební?

- d) Existuje dostatok vnútorných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov pre zabezpečenie cieľov organizácie alebo je potrebné získavať pracovníkov z externých zdrojov (z externého trhu práce)?
- e) Ako sa bude organizácia správať k prebytočným zamestnancom?
- f) Majú súčasní zamestnanci adekvátne vzdelanie, schopnosti, zručnosti a skúsenosti alebo je potrebné zabezpečiť ich ďalšie vzdelávanie a rozvoj?
- g) Aká je úroveň motivácie, pracovnej spokojnosti, lojality, flexibility a aký je vzťah zamestnancov k organizácii?
- h) Ako možno dosiahnuť potrebnú výkonnosť zamestnancov?
- i) Do akej miery možno ovplyvňovať celkové náklady organizácie?

Realizácia personálneho plánovania nie je explicitne stanovená. Realizáciu a samotný postup plánovania si organizácia definuje sama podľa vlastných špecifik a potrieb. Personálne plánovanie je možné realizovať napr. podľa jednotlivých oblastí, a to:

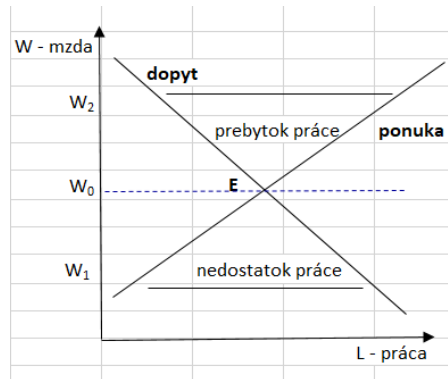
- a) plánovanie dopytu po ľudských zdrojoch (tzn. plánovanie potreby). Konkrétne ide o plánovanie počtu (koľko?), štruktúry (akých?) a času (kedy? na ako dlho? na aké pracovné úväzky?).
- b) Plánovanie pokrytia dopytu (potreby) po ľudských zdrojoch (odkiaľ? z interného a/alebo externého trhu práce? Ak z externého prostredia – aké územie bude tvoriť lokálny trh práce?).
- c) Plánovanie personálnych procesov, a to:
 - získavania a výberu zamestnancov,
 - vzdelávania a rozvoja zamestnancov,
 - hodnotenia zamestnancov,
 - rozmiestňovania a nástupníctva zamestnancov,
 - penzionovania a prepúšťania zamestnancov,
 - odmeňovania a produktivity práce.

2.2 PLÁNOVANIE DOPYTU PO ĽUDSKÝCH ZDROJOCH

Východiskom pre vypracovanie plánu dopytu po ľudských zdrojoch (potreby) je plán produkcie organizácie, analýza stavu a vývoja interného trhu práce a prognóza vývoja externého trhu práce. Pri plánovaní dopytu po ľudských zdrojoch je potrebné využiť poznatky o trhovom mechanizme. Situáciu na trhu práce znázorňuje graf 1, podľa ktorého dopyt po práci a ponuku práce determinuje cena. Jednoducho: v prípade, že ponuka práce je vyššia ako dopyt po práci, cena práce (mzda) klesá a dochádza k prebytku práce (pracovnej sily) na trhu práce, tzn. k nezamestnanosti. V tomto prípade si „strana dopytu“ (organizácie) „môžu vyberať“ pracovníkov a stanovovať podmienky; táto situácia je nepriaznivá pre ľudí, potenciálnych zamestnancov. Uvedené platí aj opačne. Až také jednoduché ako to zobrazuje graf v reálnom živote nie je.

Dopyt po práci (pracovnej sile, pracovníkoch) a ponuku práce (možnosti a ochota) ľudí pracovať determinuje viacero faktorov. **Dopyt po práci** je odvodeným dopytom a determinuje ho predovšetkým záujem (ciele) organizácie, vývoj konkurencie, dopyt po produktoch a ich

cena, zdroje, resp. ostatné výrobné faktory, životná úroveň obyvateľstva a cena práce na trhu a využiteľný fond pracovného času. Na internom trhu práce dopyt determinuje predovšetkým súčasný počet a štruktúra zamestnancov, ich výkon, potenciál a cena. **Ponuka práce** závisí predovšetkým od veľkosti populácie a práceschopného obyvateľstva, od štruktúry práceschopného obyvateľstva (napr. vek, vzdelanie), migrácie a mobility.



Graf 1 Trh práce

2.3 PLÁNOVANIE POKRYTIA DOPYTU (POTREBY) PO ĽUDSKÝCH ZDROJOCH

Oblasť plánovania pokrytia potreby ľudských zdrojov odpovedá na otázku „odkiaľ zabezpečiť ľudské zdroje?“. Možnosti sú dve, a to buď z externých zdrojov (z externého trhu práce), alebo z interných zdrojov (z interného trhu práce). Odpoveď závisí od viacerých analýz týchto trhov.

Analýza situácie na internom trhu práce. Vypracováva sa inventúra súčasných zamestnancov napr. podľa demografických údajov, vzdelania, praxe, obsadenia pracovísk, obsadenia pracovných miest a pod. Využívajú sa tiež informácie o hodnotení, vzdelávaní a odmeňovaní zamestnancov, tiež o hodnotovej orientácii, postojoch, o spokojnosti, atď. Analyzované sú tiež vybrané aspekty štruktúry zamestnancov (vzdelanie, ...) napr. k obsadeným pracovným miestam; extenzívne využitie zamestnancov (t. j. využitie pracovného času) a intenzívne využitie zamestnancov (t. j. produktivita práce); odmeňovanie a porovnanie miezd a plátov v konkurenčných organizáciách, rozvoj zamestnancov a možnosti mobility, či kariérového rastu, atď. Na základe analýzy interného trhu práce možno predikovať, či potreba pracovníkov bude zabezpečená z interných alebo externých zdrojov.

Analýza externého trhu práce predpokladá vymedzenie lokálneho trhu práce. Ide o vymedzenie územia, ktoré by mohlo byť využité na získavanie pracovníkov. Kritériami by mohla byť vzdialenosť bydliska od organizácie, možnosti dochádzky, vzdelanostná úroveň, atď. Ponuku práce na externom trhu práce determinujú faktory už uvedené v kapitole 2.2 a ďalšie možné faktory, ako napr. hodnotová orientácia práceschopného obyvateľstva, preferované povolania, legislatíva v oblasti práce a pod. Viac v kapitole 2.5.

2.4 PLÁNOVANIE PERSONÁLNYCH PROCESOV

Plánovanie personálnych procesov (aktivít) vychádza z plánu počtu a štruktúry pracovníkov. Plány personálnych procesov konkretizujú postupy pre dosiahnutie cieľov. Viac informácií poskytujú jednotlivé kapitoly o personálnych procesoch. Sú, resp. môžu byť vypracovávané plány:

- a) získavania a výberu zamestnancov,
- b) vzdelávania a rozvoja zamestnancov,
- c) hodnotenia zamestnancov,
- d) internej mobility zamestnancov (rozmiešťovanie, nástupníctvo, penzionovanie, prepúšťanie)
- e) odmeňovania a produktivity práce.

Plánovanie získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a plánovanie výberu z uchádzačov. Plánovanie predmetných procesov by mal byť orientované strategicky, nemá riešiť len krátkodobú potrebu. Obsah plánu sú vlastne rozhodnutia a ich finančná nákladovosť, napr. o zameraní sa na cieľovú skupinu externých alebo interných zdrojov pracovných síl, účasť aktérov realizujúcich dané procesy a zapojenie externých inštitúcií, využívané metódy, kontext pracovného miesta.

V súvislosti so získavaním pracovníkov je dobré spomenúť, že pri tejto činnosti sa využívajú marketingové postupy. Personálny marketing sa zameriava najviac na získavanie pracovníkov, no má svoje miesto pri realizácii každej personálnej činnosti.

Plánovanie vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Odborná literatúra uvádza, že odborné poznatky rýchlo morálne zastarávajú (čas rozpadu je približne päť rokov). Je vecou a zodpovednosťou každého jedinca vzdelávať sa, získavať nové poznatky a zručnosti, aby bol konkurencieschopný na internom aj externom trhu práce. Organizácia by ale mala tiež participovať na vzdelávaní vlastných zamestnancov, pretože sa napr. mení technológia a zamestnanci by mali byť vyškolení pre výkon práce. Povinnosťou zamestnávateľa je podľa legislatívy zabezpečiť len vzdelávanie v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

Pri plánovaní vzdelávania sa organizácia rozhoduje napr. o oblastiach vzdelávania, skupinách pracovníkov, ktorí vzdelávanie absolvujú, o zabezpečení vzdelávacej aktivity z hľadiska lektorov, metód, organizácii a o finančnej nákladovosti.

Plánovanie hodnotenia zamestnancov. Hodnotenie práce a pracovného správania pracovníkov by malo byť systematické, pričom má byť dodržaná adekvátna miera formálnosti (závisí to od špecifik organizácie). Má byť realizované tak, aby bolo zdrojom informácií pre manažment, ale aj pre pracovníkov a tak, aby bolo možné stanoviť reálne ciele v oblasti LZ. Plán hodnotenia obsahuje o. i. časový harmonogram hodnotenia pracovníkov podľa kategórií.

Plánovanie internej mobility zamestnancov. Pod internou mobilitou rozumieme zmenu držiteľstva pracovného miesta buď z dôvodu povýšenia, preradenia na nižšiu pracovnú pozíciu, resp. preradenie na podobnú pracovnú pozíciu (transfer). Táto personálna funkcia obsahuje aj

penzionovanie a prepúšťanie pracovníkov (zrušenie pracovného pomeru). Plán odpovedá na otázky týkajúce sa počtu a štruktúry preradených, penzionovaných a prepustených pracovníkov z hľadiska času a adekvátnej náhrady na obsadenie pracovných miest, resp. z týchto dôvodov vyvolanú organizačnú zmenu.

Plánovanie odmeňovania a produktivity práce. Personálne náklady tvoria v niektorých organizáciách aj 80 % celkových nákladov. Z tohto dôvodu, z dôvodu dosiahnutia konkurenčnosti a pozitívnej pracovnej motivácie je potrebné odmeňovaniu venovať náležitú pozornosť. Odmeňovanie závisí od dosahovanej produktivity práce. Je preto potrebné riešiť, ako má vývoj miezd odrážať produktivitu práce a aký podiel má mať zvýšenie produktivity práce na zmene odmeňovania. Plánovanie odmeňovania sa orientuje predovšetkým na finančné odmeňovanie, ale rovnako dôležité je zamerať sa na aj nefinančné hmotné odmeňovanie. Efektívnosť systému odmeňovania pracovníkov determinuje aj rozpočet, čo je predmetom plánovania v tejto oblasti. Pri plánovaní je dôležité dodržiavať pravidlá a zásady správneho odmeňovania (viac v kapitole o odmeňovaní).

Pri plánovaní (tvorbe) rozpočtu na odmeňovanie platí vzorec: hodnota pracovných miest pre organizáciu (ocenenie užitočnosti jednotlivých pracovných miest, resp. kategórií pracovných miest) * výkonová zložka (variabilná) * odvody * počet zamestnancov.

Plánovanie personálneho rozvoja a nástupníctva vychádza z analýzy potrieb organizácie a z analýzy potrieb zamestnancov. Vypracovávajú sa plány pracovnej kariéry a plány nástupníctva.

Výsledkom plánovania personálneho rozvoja sú plány pracovnej kariéry. V podstate ide o dohodu uzatvorenú medzi organizáciou a konkrétnym zamestnancom. Zamestnanec posudzuje vlastné kompetentnosti a potenciál, motiváciu rozvoja, aspirácie, možnosti a na základe toho si stanoví individuálne ciele. Organizácia vychádza z politiky rozvoja LZ, z hodnotenia kompetentností (kompetentnosti odborné, sociálne, základné), hodnotenia spôsobilostí zamestnancov, posudzuje potenciál zamestnancov, lojalitu, vzťah k organizácii. Výsledkom je vymedzenie kľúčových zamestnancov, ktorí sú a budú pre organizáciu užitoční. Následne manažér zamestnanca informuje o možnostiach rozvoja jeho kariéry v organizácii. Na základe záujmu zamestnanca a organizácie je dohodnutý a spracovaný konkrétny plán pracovnej kariéry pre konkrétneho zamestnanca.

Plán pracovnej kariéry rámcovo obsahuje: cieľ, popis vzdelávacích a rozvojových aktivít smerujúcich k dosiahnutiu cieľa, hodnotiace termíny priebežnej kontroly plnenia jednotlivých aktivít.

Plány nástupníctva (schémy výmen). Ide o plány budúceho obsadenia pracovnej pozície kľúčovým zamestnancom. Kľúčový zamestnanec je držiteľom spravidla nižšej pracovnej pozície a v budúcnosti má obsadiť inú (vyššiu) pracovnú pozíciu, ktorá je v súčasnosti obsadená. Pri plánovaní nástupníctva sa uvažuje len o interných zdrojoch zamestnancov. Náležitosti plánu nástupníctva nie sú explicitne vymedzené v legislatíve. Organizácia si stanovuje vlastné štandardy.

Plány nástupníctva majú podobu schémy (zvyčajne sa využíva okienkový diagram), ktorá uvádza súčasného držiteľa pracovného miesta, možných náhradníkov a ich charakteristiky

(napr. súčasné pracovné miesto náhradníka, úroveň jeho kompetentností, rýchlosť možnej výmeny).

Je potrebné zdôrazniť, že zamestnanec v pozícii náhradníka si nemôže byť istý postupom. V prípade, že sa nájde vhodnejší kandidát, plán sa mení.

2.5 PROCES PERSONÁLNEHO PLÁNOVANIA

Personálne plánovanie (obr. 2) vychádza zo stratégie organizácie. Stratégia organizácie sa člení na funkčné stratégie a jednou z nich je stratégia ľudských zdrojov. Je dôležité, aby stratégiu organizácie podporoval personálny plán tak, aby ciele organizácie boli dosiahnuté.

Na základe stratégie sa tvoria plány podľa jednotlivých oblastí (napr. plán finančný, plán produkcie). Až po vypracovaní týchto plánov sa tvorí personálny plán. Personálny plán, rovnako ako ostatné plány, je možné spracovať na základe kvalitných informácií, ich analýzy a prognóz.

Na základe plánu produkcie sa prognózuje dopyt po ľudských zdrojoch (ďalej len „LZ“). S využitím metód sú vypracované predikcie budúcej potreby z hľadiska počtu a štruktúry ľudských zdrojov na zabezpečenie plánovanej produkcie. Využitie môžu byť metódy, napr. delfská metóda, kaskádová metóda, metóda vývojových trendov, normy práce.

Organizácia už ale zamestnáva pracovníkov, preto je potrebné zistiť, či ich počet a štruktúra je dostatočná na zabezpečenie budúcej produkcie. Okrem toho je potrebné mať informácie o fungovaní ľudských zdrojov v organizácii, nákladovosti na ich fungovanie a informácie o celkovej efektívnosti LZ v organizácii.

Realizuje sa teda analýza interného prostredia (analýza práce a analýza interného trhu práce), pričom je potrebné analyzovať viaceré oblasti. **Analýza pracovných miest** zabezpečí informácie o obsahu a postupe pracovných miest a o pracovnom prostredí v kontexte obsadenosti pracovných miest. **Analýza počtu, štruktúry a pohybu súčasných zamestnancov.** Vypracováva sa inventúra súčasných ľudských zdrojov a klasifikácia podľa demografických údajov, vzdelania, praxe, povolania (funkčné obsadenie pracovných miest), podľa útvarov, podľa využitia zamestnancov, podľa mobility, aby bolo možné predpovedať úbytky a prírastky zamestnancov a pod. Zdrojom informácií je personálny informačný systém, manažéri, výsledky prieskumov v organizácii, atď. Zisťovať sa môžu údaje o priemernom evidenčnom počte pracovníkov, koeficient prírastkov, koeficient odchodov, koeficient fluktuácie, koeficient stálosti. Analyzuje sa kvalifikačná štruktúra zamestnancov vo vzťahu k požiadavkám pracovných miest. Využiť je možné napr. bilančnú metódu. **Analýza extenzívneho a intenzívneho využitia LZ.** Analýza extenzívneho využitia LZ zisťuje využitie fondu pracovného času. Analýza intenzívneho využitia LZ zisťuje produktivitu práce a pridanú hodnotu. **Analýza odmeňovania** zahŕňa analýzu finančného odmeňovania a analýzu nefinančného odmeňovania v kontexte zabezpečenia účinnej stimulácie zamestnancov a v kontexte zabezpečenia konkurencieschopnosti.

V priebehu procesu personálneho plánovania sa realizuje aj **analýza externého trhu práce**, na základe čoho sa spracováva prognóza ponuky práce. Využiť je možné analýzu SLEPT, pričom sa analyzuje Sociálne prostredie – minimálna mzda, podpora v nezamestnanosti, sociálny zmier, migrácie; Legislatívne prostredie – zákonník práce

a súvisiace legislatívne normy; **Ekonomické prostredie** – miera nezamestnanosti, inflácia; **Politické prostredie** – štátne zriadenie, vplyv extrémistických síl, korupcia, lobistické skupiny, sila odborov; **Technologické a technické prostredie** – predikcie inovačných cyklov.

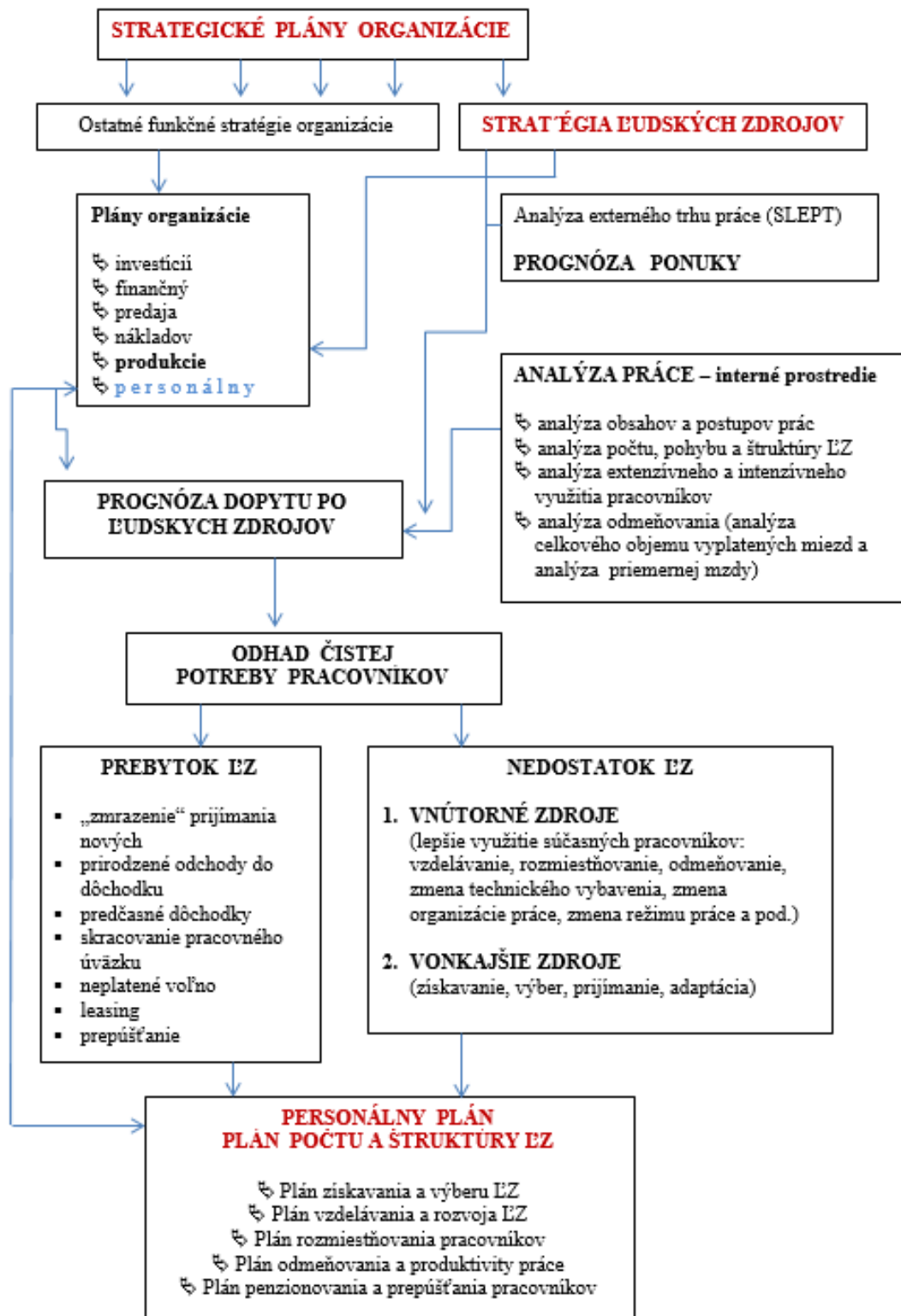
Na základe prognóz dopytu po ľudských zdrojoch, výsledkov analýz interného prostredia (analýza práce a analýza interného trhu práce) a výsledkov analýzy externého prostredia sa **predikuje čistá potreba ľudských zdrojov**, pričom sa zistí buď prebytok súčasných zamestnancov alebo nedostatok ľudských zdrojov.

Pri prognóze / odhade čistej potreby je potrebné brať do úvahy aj stav a predpovede vývoja na externom trhu práce (demografický a populačný vývoj, poznanie zákonitostí formovania economickej a sociálnej štruktúry pracovnej sily, štruktúra ľudí v predproduktívnom, produktívnom a postproduktívnom veku, zamestnanosť, štruktúra evidovaných nezamestnaných, hodnotové orientácie ľudí, preferované povolania, migrácia, atď.).

Na základe analýz možno predikovať, či potreba pracovných síl bude zabezpečená z vnútorných alebo z vonkajších zdrojov. Rozhodne sa ako sa bude organizácia správať k prebytočným zamestnancom a ako bude postupovať pri zistení nedostatku ľudských zdrojov. Pri zistení prebytku LZ môže organizácia „zmraziť“ prijímanie nových zamestnancov, využiť prirodzené odchody do dôchodku, stimulovať k dobrovoľnému odchodu (aj do dôchodku), skrátiť pracovný čas alebo pracovné úväzky, využiť možnosť neplateného voľna, realizovať leasing vlastných zamestnancov, prepúšťať. Je možné využiť aj outsourcing a outplacement. Pri zistení nedostatku LZ sa organizácia správa aktívne. Predovšetkým ale uvažuje o lepšom využití súčasných zamestnancov a až potom o získavaní LZ z externého trhu práce (získavanie uchádzačov o obsadenie pracovných miest, výber z uchádzačov, prijímanie – uzatváranie pracovného pomeru, pracovná a sociálna adaptácia).

Zdôrazniť je potrebné, že sa vykonávajú len potrebné analýzy. Rozhodnutie o výbere analýz ovplyvňuje charakter a špecifiká organizácie (odbor činnosti, zapojenie sa do svetovej ekonomiky a pod.), druh aktuálne spracovávaného plánu, atď.

Na základe informácií získaných z vyššie uvedených postupov, sa spracováva **personálny plán**. Ide o plán počtu a štruktúry zamestnancov z hľadiska času a zdrojov na pokrytie potrebnej potreby. Ďalej sa vypracovávajú aj plány pre jednotlivé personálne činnosti (plán získavania a výberu pracovníkov, plán hodnotenia pracovníkov, plán vzdelávania pracovníkov a plán rozvoja kariéry, plán rozmiestňovania a plán nástupníctva, plán odmeňovania a produktivity práce, plán pracovnej, sociálnej a zdravotnej starostlivosti o pracovníkov, plán penzionovania).



Obrázok 2: Proces personálneho plánovania
Spracované a doplnené autorkou podľa Koubeka, 2001, s. 95.

2.5 METÓDY VYUŽÍVANE V OBLASTI PERSONÁLNEHO PLÁNOVANIA

Pri personálnom plánovaní sa využívajú kvantitatívne a kvalitatívne metódy. Metódy je možné klasifikovať podľa oblastí plánovania, kde sú využívané.

Plánovanie potreby (množstva a štruktúry) pracovníkov

1. Intuitívne metódy

- odborné predpovede,
- brainstorming,
- delphi metóda (delfská metóda),
- kaskádová metóda.

2. Kvantitatívne metódy

- analýza vývojových trendov,
- metódy založené na korelácii a regresii,
- sieťové plánovanie,
- modelovanie, simulácia,
- metódy založené na pracovných normách.

Plánovanie zdrojov na pokrytie potreby pracovníkov

- Bilančná metóda
- Markovova analýza
- Analýza trhu práce (analýza spádového územia)

Delphi metóda (delfská metóda)

Autormi Delphi metódy (ďalej len „DM“) sú Helmer a Dalkey (1963). DM je intuitívna, expertná metóda. Experti pri plánovaní môžu využívať ale aj kvantitatívne metódy. Cieľom tejto metódy je dosiahnutie konsenzus (zhody) v expertných odhadoch. Metóda je relatívne spoľahlivá pri predpovedi perspektívy na 1 až 2 roky. Nevýhodou metódy je časová a finančná náročnosť.

Plánovania sa zúčastňuje **tím expertov**. Expertmi môžu byť manažéri všetkých úrovní a oblastí riadenia z vnútra organizácie a tiež externí špecialisti. Odporúčaný počet expertov je 10 ± 2 . Počet expertov nemá klesnúť pod 5 a nemá byť vyšší ako 15.

Expert pracuje anonymne. Tým je zabezpečená významnosť odpovedí každého experta a odstraňujú sa tiež psychologické bariéry plynúce z bezprostrednej reakcie účastníkov v priamom kontakte.

Postup

1. Rozhodnutie o realizácii expertného odhadu s využitím delphi metódy.
2. Ustanovenie riadiacej komisie z interných zamestnancov organizácie.
3. Presná, jasná, konkrétna formulácia problému a z neho vyplývajúcich otázok, ktoré dostanú a riešia experti.
4. Zostavenie tímu expertov (vytypovanie expertov, získanie ich súhlasu, uzatvorenie dohôd).

5. Realizácia DM: sprostredkovateľ (môže to byť člen riadiacej komisie) doručí otázku a s ňou súvisiace informácie a dokumenty expertom a zadá termín na spracovanie odhadu. Expert doručí odhad sprostredkovateľovi. Ten zhromaždí odhady, spracuje ich, štatisticky vyhodnotí a zistí, či došlo k zhode medzi odhadmi. V prípade, že k zhode nedošlo, realizuje sa ďalšie kolo (max. 5 kôl). V priebehu ďalších kôl experti svoje odhady upravujú, resp. dopĺňajú. Ak sa zistí zhoda medzi odhadmi, spracuje sa správa o výslednom odhade.

Úloha sprostredkovateľa

1. Sprostredkovateľ má expertov oboznámiť s problémom a otázkou. Má im poskytnúť dostatočné množstvo informácií v dostatočnom časovom rade (zdroje: štatistické údaje, analýzy, t. j. historické údaje) a má im poskytnúť tiež potrebné dokumenty.
2. Od expertov má požadovať, aby na otázku odpovedali kvantitatívne. V prípade potreby má požadovať aj zdôvodnenie odhadu.
3. Má zabezpečiť, aby experti používali rovnakú terminológiu, definície, klasifikácie.
4. Má zabezpečiť, aby experti nepracovali v časovom strese.

Štatistické vyhodnotenie expertných odhadov

- Indikátorom skupinového názoru je medián (t. j. tá hodnota z radu hodnôt zoradených podľa veľkosti, ktorá delí tento rad na polovice).
- Zhoda sa vyjadruje kvartilovým rozpätím, ktoré zahŕňa len 50 % odhadov (s vylúčením 25 % najnižších a 25 % najvyšších odhadov, t. j. nevyhodnocujú sa odhady v 1. a 4. kvartile).
- Maximálne možné rozpätie (priateľná zhoda) medzi odhadmi je $\pm 10\%$ hodnoty mediánu.
- Skutočné rozpätie medzi odhadmi je rozdiel medzi max. hodnotou odhadu v 3. kvartile a min. hodnotou odhadu v 2. kvartile.
- Zhoda nastáva, ak skutočné rozpätie medzi odhadmi je menšie, alebo rovné, ako maximálne možné rozpätie.

Variantom delphi metódy je **metóda team delphi**. Táto metóda je vhodná pre aplikáciu v podmienkach projektových tímov. Rozdiel medzi DM: experti nepracujú anonymne, odhady sa uskutočňujú napr. na porade, pričom experti medzi sebou nemajú nediskutovať. Expert anonymne na lístok uvedie odhad. Sprostredkovateľ po vyhodnotení zverejní výsledok. O výsledku sa nediskutuje.

Kaskádová metóda

Kaskádová metóda je expertná, intuitívna metóda, založená na analýze vývojových trendov. Používa sa pri plánovaní potreby zamestnancov a pri plánovaní pokrytia tejto potreby. Tím expertov tvoria manažéri na jednotlivých úrovniach riadenia v organizácii.

Postup

1. Top manažment rozpíše ciele organizácie smerom dole, tzn. až po najnižšiu úroveň riadenia (napr. oddelenie).
2. Manažér na najnižšej úrovni riadenia na základe svojich skúseností a kvalifikácie robí expertný odhad potreby zamestnancov a odhad pokrytia tejto potreby pre pracovisko, ktoré

riadi tak, aby pracovisko mohlo dosiahnuť stanovené ciele. Odhad (predikciu) poskytuje vyššej úrovni riadenia, tzn. v smere zdola hore, vždy o jednu úroveň riadenia vyššie.

3. Najbližšia vyššia úroveň manažmentu (napr. po oddelení útvar) odhady manažérov nižších úrovní sumarizuje a pridáva k nim odhad potreby LZ potrebných pre splnenie cieľov stanovených pracovisku, ktoré riadia (môže ísť o potrebu napr. špecialistov, administratívy, údržby). Takto sa postupuje ďalej až po najvyššiu úroveň manažmentu.

Metódy založené na pracovných normách

Pre potreby plánovania počtu pracovníkov, produktivity ich práce a miezd sa využívajú normy spotreby práce, ktoré **určujú množstvo živej práce potrebné na vykonanie určitej pracovnej úlohy**. Rozlišujú sa:

- **Výkonové normy**, ktoré sa určujú sa ako **normy času** (množstvo času potrebného na uskutočnenie určitej pracovnej úlohy), **normy množstva** (množstvo úkonov, ktoré má zamestnanec uskutočniť za jednotku pracovného času).
- **Normy obsadenia** – sú to **normy obsluhy** (počet strojových, resp. pracovných jednotiek, ktoré má obsluhovať jeden zamestnanec) a **normy počtu** (počet zamestnancov určitej kvalifikácie, ktorí sú potrební na určitom konkrétnom pracovisku).
- **Normy prácnosti** udávajú množstvo pracovného času potrebného na zhotovenie určitého produktu (výrobok alebo služba).

Metóda normohodín (výpočet počtu zamestnancov, ktorí pracujú na normovaných prácach)

$$R = Q_{nh} / E_f * k$$

Metóda noriem obsluhy – vychádza sa zo skutočnosti, že niektoré druhy prác nie je účelné normovať, pretože výkon zamestnanca viac-menej závisí od technického vybavenia.

$$R = D * s * h * n_o / E_f$$

Metóda obsluhovaných miest – je výhodná tam, kde je viac rovnorodých pracovných miest, ktoré treba obslúžiť.

$$R = D * s * h * O_m / E_f * N_o$$

Legenda

R = počet zamestnancov; Q_{nh} = potreba normohodín na plán. objem produkcie; D = počet dní prevádzky technol. zariadenia; s = počet zmien za deň; n_o = norma obsluhy technologického miesta; O_m = počet obsluhovaných technologických miest; N_o = počet technologických miest obsluhovaných 1 zamestnancom; h = dĺžka zmeny v hodinách; E_f = efektívny fond pracovného času; k = koef. plnenia výkonových noriem.

Výpočet efektívneho fondu pracovného času

Kalendárny fond – dni pracovného pokoja (soboty, nedele, sviatky) = **Nominálny fond** – dovolenky – choroby – plnenie verejných povinností – školenie = **Použitelný fond** – prestoje – absencie = **Efektívny fond**

Metóda založená na analýze vývojových trendov

Metóda založená na analýze vývojových trendov je kvantitatívna. Pri jej použití je dôležité určiť faktor, ktorý v najvyššej miere ovplyvňuje potrebu pracovníkov. Takýmto faktorom je produktivita práce, alebo pridaná hodnota, tzn. je potrebné vychádzať z trendu jedného z týchto faktorov.

Rok	Produkcia (tovar, služby) v tis. ks.	Priemerný evidenčný počet pracovníkov v prepočítaných jednotkách	Výroba na 1 prac. (produktivita práce)	Index	
				Bazický	Reťazový
2014	3456	1200	2880	1,00 (q_0/q_0)	
2016	3521	1206	2920	1,01388 (q_1/q_0)	1,01388 (q_1/q_0)
2018	3613	1214	2976	1,03333 (q_2/q_0)	1,01917 (q_2/q_1)
2020	3691	1238	2981	1,03506 (q_3/q_0)	1,00168 (q_3/q_2)
2022	3750				
2023	3820				
2024	3900				

Upravené podľa: Koubek, 2001, s. 101.

Spôsoby výpočtu potreby zamestnancov:

Index bazický:

1. Určenie bazického obdobia, napr. rok 2014. Výpočet indexu rastu produktivity práce a výpočet plánovanej produktivity. Postup: rok 2020 / rok 2014, t. j. v kusoch: $2981 / 2880 = 1,03506$; $2981 * 1,03506 = 3086$ ks / 1 prac. na rok 2022.
2. Plán produkcie na rok 2022 je 3750 tis. ks.
3. Potreba pracovníkov na rok 2022: $3750000 / 3086 = 1215$

Index reťazový (je presnejší a ukazuje na medziročný rast, resp. stabilitu, či pokles ukazovateľa produktivity práce):

1. Výpočet indexu rastu produktivity práce a výpočet plánovanej produktivity. Postup: rok 2020 / rok 2018, t. j. v kusoch: $2981 / 2976 = 1,00168$; $2981 * 1,00168 = 2986$ ks / 1 prac. na rok 2022.
2. Plán produkcie na rok 2022 je 3750 tis. ks.
3. Potreba pracovníkov na rok 2022: $3750000 / 2986 = 1256$

Bilančná metóda

Bilančná metóda sa používa pri plánovaní pokrytia potreby zamestnancov, t. j. pri plánovaní zdrojov pracovných síl. Je založená na bilancii súčasného stavu zamestnancov a budúcej potreby zamestnancov. Vychádza sa z minulého vývoja a od manažéra sa vyžaduje poznanie zákonitostí pohybu (mobility) zamestnancov.

Postup

1. Zistenie súčasného stavu pracovníkov (spravidla k 31. 12.).
2. Odhad úbytkov, straty zamestnancov (predikcia tých, ktorí budú prepustení, preradení na iné pracovné miesto, odídu do dôchodku, odhad úmrtí a odchodov na vlastnú žiadosť).
3. Odhad prírastkov zamestnancov (predikcia povýšení, preradení), t. j. vnútroorganizačný pohyb.
4. Konfrontácia výsledkov s odhadom budúcich potrieb.

2.6 PERSONÁLNE PLÁNOVANIE V ŠTÁTNEJ SPRÁVE

Plánovanie pracovných síl je podľa OECD „nástroj na predvídanie možného budúceho vývoja a udržiavanie dobre štruktúrovanej pracovnej sily primeranej veľkosti, ktorá je schopná nákladovo efektívnym spôsobom uspokojiť meniace sa potreby verejnej služby“ (2011, In: EUPAN, 2013, s. 20 – 21).

Cieľom plánovania v štátnej službe je „dosiahnuť optimálny počet motivovaných, flexibilných a výkonných štátnych zamestnancov na zabezpečenie efektívneho a kvalitného výkonu štátnej služby“ (Správa o stave realizácie Stratégie riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe na roky 2015 - 2020). V procese plánovania vo verejnej správe by si mali zamestnanci zodpovední za tento proces, položiť otázky ako napr. *„Ako by mal vyzerat' proces získavania a výberu, aby sme prilákali uchádzačov, vhodných pre prácu vo verejnej správe? Je verejný sektor atraktívny zamestnávateľ? Ak áno, do akej miery? Ako môžeme prilákať ľudí na pracovné miesta vyžadujúce špecializáciu alebo vysokú kvalifikáciu, najmä ak majú iné možnosti zamestnať sa a zároveň je často ťažké konkurovať iba na základe výšky finančnej odmeny? Ako si udržíme a budeme motivovať talentovaných zamestnancov?“* (Európska komisia, 2017, s. 57)

„Kľúčovým predpokladom plánovania pracovných síl je návrh vhodného procesu plánovania pracovných síl“ (EUPAN, 2013, s. 4). V tejto súvislosti sa diskutuje o centralizovanom a decentralizovanom prístupe. Pri prvom si „ministerstvá pripravujú vlastné plány pracovných síl, založené na spoločnom rámci poskytnutom ústredným ministerstvom. To umožňuje jednotný prístup vo verejnej správe a podporuje centrálnu monitorovanie a analýzu rozdielov medzi správami. Decentralizovaný prístup dáva ministerstvám priestor navrhovať plány pracovných síl tak, aby vyhovovali ich vlastným potrebám a na vrcholových manažérov kladie väčšiu zodpovednosť za aktívne riadenie procesu.“ (EUPAN, 2013, s. 4).

Plánovanie pracovných síl zahŕňa aj plánovanie nákladov na pracovnú silu. Väčšina krajín Európskej únie zaujala pri znižovaní nákladov na pracovnú silu „plošný prístup“. Ten zahŕňa napríklad:

- „Percentuálne znižovanie počtu zamestnancov alebo plátov všetkých zamestnancov.
- Prirodzené opotrebenie (vyčerpanie) pracovnej sily s cieľom znížiť personál (nenahrádzať absolventov, ale tých, ktorí sa rozhodli ísť do predčasného dôchodku).
- Podnecovanie výmenných koeficientov (za každých x zamestnancov opúšťajúcich administratívu sa prijme 1 nový)“ (Európska komisia, 2017, s. 58).

Európska komisia (2017) uvádza, že tento prístup je pre zamestnancov menej bolestivý, pretože „bolesť“ rozloží medzi všetkých (viacerých) zamestnancov a tento prístup sa aj jednoduchšie vysvetľuje tým, ktorí majú odísť.

Ľudské zdroje v štátnej správe na Slovensku sa plánujú vo vzťahu k pôsobnosti služobných úradov a k štátnemu rozpočtu.

Zákonom č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe bola zavedená systematizácia štátnozamestnaneckých miest (ďalej len „ŠZM“), ktorá predstavuje „usporiadanie ŠZM podľa organizačnej štruktúry služobného úradu“ (Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2019, s. 20). Systematizáciou bola zavedená jednotná štruktúra služobných úradov, ktorá umožňuje koordináciu v ich plánovaní“ (Stratégia riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe na roky 2015 – 2020). Služobné úrady sú v súčasnosti povinné viesť systematizáciu ŠZM v ich služobnom úrade. Jedná sa v podstate o rozpis počtu ŠZM v nadväznosti na organizačnú štruktúru úradu. Jednotlivé ŠZM sú v systematizácii charakterizované na základe opisu ŠZM. Služobný úrad musí v rámci systematizácie evidovať:

- koľko ŠZM je v služobnom úrade celkovo,
- ako sú jednotlivé miesta zaradené v organizačnej štruktúre,
- koľko zamestnancov je v jednotlivých organizačných útvaroch,
- koľko je vedúcich ŠZ a ako sú zaradení v organizačnej štruktúre,
- koľko miest je absolventských a v akých organizačných útvaroch sú zaradené. (Vyhláška č. 505/2019 Z. z.)

Minimálny počet ŠZM v jednotlivých organizačných útvaroch ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy (ďalej len „OÚOŠS“) je stanovený vyhláškou Úradu vlády SR. Ak bol na rozpočtový rok pre ministerstvo alebo OÚOŠS schválený limit „minimálne 150 zamestnancov, tak v jeho organizačných útvaroch musí byť minimálne: v sekcii 15, odbore 5, kancelárii 4, oddelení 3 a v inom organizačnom útvaru 3 zamestnanci. Ak bol na rozpočtový rok pre ministerstvo alebo OÚOŠS, schválený limit maximálne 150 zamestnancov, tak v jeho organizačných útvaroch musí byť minimálne: v sekcii 12, odbore 4, kancelárii 3, oddelení 3 a v inom organizačnom útvaru 3 zamestnanci“ (Vyhláška č. 505/2019 Z. z., § 4, ods. 1, písm. a, b).

Ministerstvá a OÚOŠS si sami určujú počet ŠZM v ich služobnom úrade, pričom musia zohľadniť limit schválený na príslušný rozpočtový rok. Z ich systematizácie následne „vyplýva aj počet ŠZM pre ich podriadené služobné úrady“ (Vyhláška č. 505/2019 Z. z., § 2, ods. 3).

Počty ŠZM celkovo aj v jednotlivých útvaroch „zodpovedajú rozsahu a zložitosti vykonávaných činností ŠZ“ (Vyhláška č. 505/2019 Z. z., § 2, ods. 6). Medzi činnosti, ktoré vykonáva ŠZ patrí:

- „riadenie,
- rozhodovanie,
- odborná príprava návrhov zákonov, ostatných všeobecne záväzných právnych predpisov a činnosti súvisiace s ich prerokúvaním, schvaľovaním a podpisovaním,
- odborná príprava koncepčných a strategických dokumentov, podkladov na vykonávanie štátnych záležitostí a rozhodnutí,
- právne zastupovanie,
- kontrola, dozor, inšpekcia,

- vnútorný audit, vládny audit“ (Zákon č. 55/2017 Z. z., § 6, ods. 1, písm. a-i).

Prostredníctvom systematizácie štátnozamestnaneckých miest sa uplatňuje princíp efektívneho riadenia. Zásady systematizácie vydáva Úrad vlády SR, ktorý tiež kontroluje ich dodržiavanie. (Zákon č. 55/2017 Z. z.)

Súčasťou centrálného informačného systému verejnej správy je aj register štátnozamestnaneckých miest. V ňom sa vedie okrem iného aj systematizácia, pričom služobný úrad je povinný doň poskytovať údaje. Tie majú byť správne, pravdivé a úplné. (Zákon č. 55/2017 Z. z.)

Služobné úrady sú povinné dvakrát ročne (k 1. januáru a k 1. júlu) oznamovať Úradu vlády SR svoju schému organizačnej štruktúry, počet ŠZM a ich usporiadanie. Z 217 služobných úradov, ktoré tvoria štátnu správu, má 214 z nich systematizované ŠZM (ostatné 3 sú upravené osobitnými zákonmi). V roku 2019 bol celkový počet systematizovaných ŠZM v týchto služobných úradoch 35 555. (Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2019)



Úloha

Na základe príkladu z praxe organizácie verejnej správy popíšte proces personálneho plánovania.



Predpokladajme, že ste personálnym manažérom známej reštaurácie, ktorá je umiestnená v zimnej turistickej oblasti. V priebehu leta sa oplatí nechať reštauráciu otvorenú, ale je potrebný len polovičný počet kuchárov, čašníkov a barmanov. Čo urobíte pred začiatkom turistickej sezóny, resp. čo spravidla robíte, aby kvalita služieb neklesla?



◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Definujte a charakterizujte personálne plánovanie.
2. Zdôvodnite prečo je personálne plánovanie integrálnou súčasťou plánovania organizácie.
3. Charakterizujte plánovanie potreby ľudských zdrojov.
4. Charakterizujte plánovanie zdrojov na pokrytie potreby LZ.
5. Charakterizujte plánovanie personálneho rozvoja a nástupníctva.
6. Charakterizujte plánovanie personálnych činností (funkcií).
7. Popíšte proces personálneho plánovania.
8. Charakterizujte metódy využívané pri personálnom plánovaní.
9. Uveďte postup výpočtu efektívneho fondu pracovného času z kalendárneho fondu.

KAPITOLA 3

DIZAJN PRACOVNÝCH MIEST, ANALÝZA A REDIZAJN PRACOVNÝCH MIEST

Schopnosť organizácie obsadiť pracovné miesto a efektívnosť vykonávania úloh pridelených pracovnému miestu do značnej miery závisia od jeho dizajnu. Charakteristiky pracovného miesta determinujú všetky personálne činnosti. To sú dôvody, prečo sa má problematike tvorby pracovného miesta venovať náležitá pozornosť.

3.1 PRACOVNÉ MIESTO

Pracovné miesto je najmenší prvok organizačnej štruktúry a vymedzuje miesto jedinca v organizácii. Je zložené zo súboru pracovných úloh, ktoré sú si dostatočne podobné, aby mohli byť spojené a pridelené pracovníkovi, resp. pracovníkom. Okrem pracovných úloh je pracovnému miestu pridelená právomoc a zodpovednosť.

Armstrong (2007) definuje pracovné miesto ako súbor príbuzných úloh, ktoré vykonáva určitá osoba a napĺňa tým účel pracovného miesta.

Zodpovednosť pracovného miesta vymedzuje za čo, za koho a komu je držiteľ pracovného miesta zodpovedný. Je daná väzbami na iné pracovné miesta v hierarchii organizačnej štruktúry.

Právomoc (kompetencia) znamená určitý stupeň voľnosti a samostatnosti pri rozhodovaní.

Úlohy pridelené pracovnému miestu je možné členiť na menšie časti. Dôvodom rozkladu je napr. normovanie práce, výskum v oblasti ergonómie práce.

Elementárny prvok pracovného miesta, ktorý už nie je ďalej deliteľný je **mikropohyb** (základný pohyb), napr. uchopenie papiera, úder prstom na kláves klávesnice. Súbor viacerých mikropohybov, ktoré navzájom súvisia je **pracovný úkon**, napr. vloženie papiera do tlačiarne. Súbor viacerých pracovných úkonov je **pracovná operácia** (dokončená jednotka práce), ktorá sa vykonáva podľa stanoveného postupu. Súbor pracovných operácií tvorí **pracovnú úlohu**, čo je kľúčová charakteristika pracovného miesta. Pracovná úloha je určená konečným výsledkom alebo cieľom. Súhrn pracovných úloh tvorí **rozsah povinností pracovného miesta**. (Ferjenčík, Bosáková, 2001)

3.2 PROCES TVORBY PRACOVNÉHO MIESTA

Vytváranie pracovných miest je proces tvorby profilu (designu) pracovného miesta podľa jednotlivých komponentov (obsah, pracovný postup a pracovné prostredie). **Cieľom** je vytvoriť pracovné miesto tak, aby bolo zabezpečené efektívne plnenie pridelených úloh podľa

požiadaviek organizácie vzhľadom na náklady, produktivitu, kvalitu a spokojnosť zákazníkov / klientov a zabezpečiť uspokojovanie sociálnych a osobných potrieb držiteľov pracovných miest.

Kľúčovým problémom, ktorý je potrebné riešiť pred tvorbou pracovného miesta je **vymedzenie účelu (zmyslu, poslaniu) pracovného miesta**. Je dôležité vedieť a adekvátne argumentovať dôvody existencie pracovného miesta. Účel pracovného miesta (jeho potrebu), ktoré má byť vytvorené, spravidla vymedzuje manažér, ktorý o vytvorenie pracovného miesta žiada.

Proces tvorby pracovného miesta (obr. 3) je realizovaný v niekoľkých krokoch. Ide o tvorbu **obsahu práce** (čo sa bude robiť), pričom sa pracovnému miestu pridávajú úlohy tak, aby mohli byť zmysluplne zoskupené do jedného celku. Úlohy, ktoré sa v organizácii vykonávajú sú rôzne. Preto nie je možné a účelné, aby akékoľvek úlohy vykonával každý zamestnanec. Nevyhnutná je deľba práce podľa obsahu, typu, nadväznosti a náročnosti.

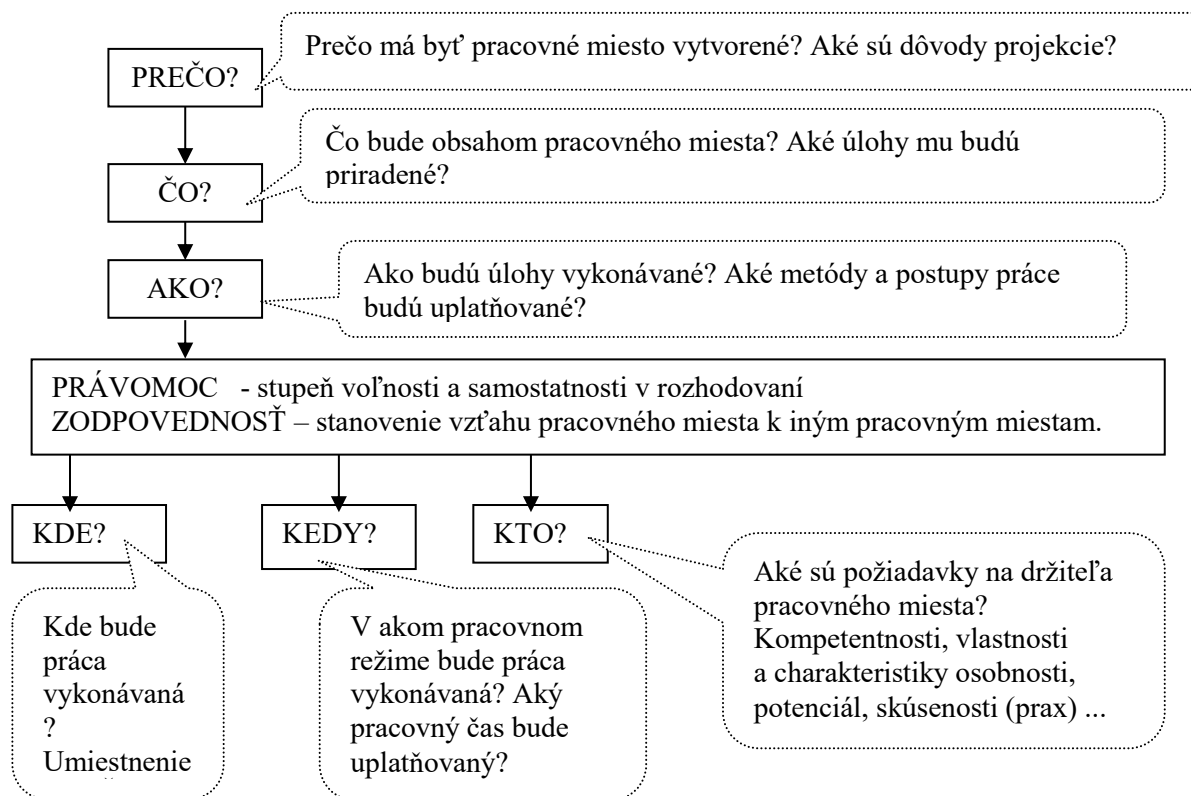
Následne sa vypracováva **pracovný postup** za účelom správneho vykonávania pracovných úloh. Niektoré práce si vyžadujú presný a podrobný pracovný postup a niektoré len rámcový. Závisí to od charakteru úloh (napr. práca manuálna, práca duševná).

Pracovnému miestu je ďalej pridelená **právomoc** (kompetencie) a s tým súvisiaca **zodpovednosť**. Samostatnosť v rozhodovaní je motivátorom a ovplyvňuje teda výkon pracovníka. Je preto dôležité zvážiť mieru právomocí tak, aby držiteľa pracovného miesta motivovala k výkonu a tak, aby bola v kontexte s ostatnými pracovnými miestami. S právomocou súvisí zodpovednosť. Miera právomocí a zodpovedností musia korešpondovať. Je nesprávne, ak miera právomocí je vyššia ako miera zodpovedností, resp. je obsahovo iná a opačne.

Ďalším krokom v procese tvorby pracovného miesta je rozhodnutie o **umiestnení pracovného miesta** do organizačnej štruktúry organizácie, čím bude vyriešená otázka hierarchických vzťahov voči iným pracovným miestam. V tomto kroku procesu tvorby pracovného miesta sa rozhoduje tiež o konkrétnom mieste výkonu práce. A s tým súvisí aj otázka pracovného prostredia a pracovných podmienok. Nadväzujúco sa rieši problematika časovej dimenzie, tzn. **kedy bude práca vykonávaná**. V kontexte toho sa zvažuje aj časové rozvrhnutie pracovných úloh, pretože výkon pracovníka kolíše v priebehu pracovnej zmeny. Rozhodnúť je potrebné o pracovnom režime a o pracovnom čase.

V poslednom kroku tvorby pracovného miesta sa tvorí **profil držiteľa daného pracovného miesta**. Ide o vymedzenie osobnostných vlastností a charakteristík, odborných a sociálnych kompetentností a o vymedzenie spôsobilostí potrebných (dôležitých, nenahraditeľných) na excelentný výkon úloh pridelených pracovnému miestu. Zámerom je vytvoriť profil optimálnych a minimálnych osobnostných charakteristík a tým je vytvorený profil držiteľa pracovného miesta.

Proces tvorby pracovného miesta je dôležitá aktivita, ktorej výsledky bezprostredne ovplyvňujú všetky personálne činnosti. V priebehu procesu tvorby pracovného miesta majú aktívne kooperovať personálni manažéri, línioví manažéri a zamestnanci.



Obrázok 3: Proces tvorby pracovného miesta

Výsledkom tvorby dizajnu pracovného miesta je konkrétne pracovné miesto, ktoré má byť pre organizáciu užitočné. Očakáva sa teda úžitok, ktorý možno vyjadriť viacerými ukazovateľmi. Vonkajšou charakteristikou, ktorá zaujíma predovšetkým organizáciu, je produktivita práce, resp. pridaná hodnota. Práca je motivátorom, resp. môže byť motivátorom pre jej držiteľa. Mali by ju preto charakterizovať aj také znaky, ktoré sú pre pracovníka atraktívne.

Pri tvorbe dizajnu pracovného miesta sa uplatňuje niekoľko prístupov. Na začiatku procesu tvorby pracovného miesta je potrebné rozhodnúť, ktorý z prístupov bude zvolený, resp. ktorý bude dominantný. V praxi zvyčajne nejde o uplatnenie jediného prístupu, ale o ich kombináciu.

Prístupy uplatňované v procese tvorby dizajnu pracovného miesta

- mechanický prístup,
- motivačný prístup,
- biologický (ergonomický) prístup,
- percepčný prístup.

Mechanický prístup vychádza z Taylorovej koncepcie manažmentu a zo zásad organizácie a riadenia procesov. Cieľom je produktivita práce a efektívnosť pri využívaní zdrojov. Cieľ je zjavne orientovaný na organizáciu. Pri tvorbe pracovného miesta sa kladie

dôraz na jednoduchosť práce a pracovných postupov a na špecializáciu práce. Pracovné miesto je tvorené explicitne, tzn. že úlohy a pracovný postup sú konštruované presne a podrobne.

V súčasnosti je vhodné tento prístup využiť tam, „kde sa organizácia orientuje predovšetkým na efektívnosť využívania zdrojov, kde sa práca opakuje a je dlhodobejšie predvídateľná, kde sa pri práci môžu vyskytovať časté chyby, a preto je potrebné dodržiavať stanovené postupy a tiež tam, kde organizácia nechce príliš investovať do vzdelania a rozvoja pracovníkov" (Koubek, 2001, s. 53).

Pre uplatnenie mechanického prístupu je potrebné dodržať podmienky (Koubek, 2001, s. 44):

- a) objem práce je veľký, napr. hromadná výroba,
- b) množstvo práce je relatívne stabilné, t. j. každý zamestnanec má dost' práce a je zabezpečený plynulý prísun materiálu, informácií a pod.,
- c) je dôkladne rozpracovaný technologický a pracovný postup,
- d) je zabezpečená dostatočná prítomnosť zamestnancov na pracovisku, tzn. nesmie príliš kolísať práceneschopnosť, absencia a fluktuácia, pretože pri väčšej miere špecializácie je znížená možnosť zastupovania,
- e) je zabezpečená kontrola výstupov, pretože každý zamestnanec sa na finálnom výstupe (produkte) podieľa len čiastočne, teda nemá možnosť kontroly celého produktu.

Využitie mechanického prístupu pri tvorbe pracovného miesta má svoje výhody. Tie sú ale viac zamerané na organizáciu ako na pracovníka. Výhodami sú hospodárne využívanie zdrojov, zníženie personálnych nákladov, minimalizácia nákladov na vzdelávanie a zmenšenie možných chýb z nedodržania technologického postupu.

Nevýhody tohto prístupu ovplyvňujú skôr držiteľ'ov takto zostrojených pracovných miest. Pre pracovníka je práca málo zaujímavá, miera autonómie je nízka, atď. Na základe toho sa zvyšuje miera nespokojnosti a demotivácie, čoho dôsledkom býva zvýšenie nezájmu, zdravotné problémy, absencia a fluktuácia pracovníkov.

Motivačný prístup (tiež nazývaný psychologicko-sociálny prístup). Základom tohto prístupu je Herzbergova dvojfaktorová teória a teória sociotechnických systémov, ktorá zdôrazňuje kolektívnu prácu. Kládne sa dôraz na sociálne potreby zamestnancov a dobré interpersonálne vzťahy. Herzberg na základe svojich výskumov konštatoval, že obsah práce je motivátor pracovnej spokojnosti. Odporúčal, aby pracovné úlohy boli zaujímavé a pestré a dodáva, že adekvátne právomoc a zodpovednosť pracovnú motiváciu zvyšuje.

Ak práca motivuje, možno od jej držiteľa očakávať vyšší výkon, zníženie absencií a fluktuácie, zvýšenie miery spokojnosti až angažovanosť. Nevýhody, resp. limity sa vyskytujú aj pri uplatnení motivačného prístupu. Ide o zvýšené náklady na vzdelávanie, resp. práca je zložitejšia a teda požiadavkou je vyššie vzdelanie alebo je požadovaná rozsiahlejšia kvalifikácia, požiadavka na vzdelanie môže byť problémom pri získavaní pracovníkov a okrem toho je pravdepodobné, že mzdové náklady sa zvýšia. Tiež môže dôjsť k duševnej záťaži, či stresu.

Problematiku pracovných miest riešil aj Hackman, ktorý nadviazal na prácu Herzberga. Zaujímali ho faktory, v dôsledku ktorých je práca pre jej držiteľa atraktívna, motivujúca. Hackman vytvoril teóriu charakteristík pracovnej činnosti. Tvrdil, že pracovné miesto nemá

charakterizovať len vonkajší dôsledok (produktivita), ale jeho charakteristiky majú byť pre zamestnanca zaujímavé, motivačné. Vymedzil základné charakteristiky pracovného miesta: **variabilita** (pracovné úlohy majú byť rozmanité, aby ich plnenie vyžadovalo rôznorodé zručnosti zamestnanca), **identita** (pracovné úlohy majú byť zmysluplné a ucelené, má ich charakterizovať výsledok), **významnosť** (práca má mať vplyv na iné práce a na iných ľuďoch), **autonómia** (výkon úloh má umožňovať adekvátnu mieru nezávislosti v organizácii a v rozhodovaní) a **spätná väzba** (zamestnanec má získavať bezprostrednú a neskreslenú informáciu o výkone). Na základe overovacích výskumov zistil, že motiváciu držiteľa pracovného miesta ovplyvňujú ďalšie faktory – tzv. **moderátory**. Týmito faktormi sú vedomosti a zručnosti, sila potreby sa rozvíjať a uspokojenie z kontextu pracovného prostredia, pretože ich intenzita rozhoduje o aktivizácii kritických psychologických stavov a to je prežívanie zmysluplnosti práce a pociťovanie zodpovednosti za výkon práce. (Ferjenčík, Bosáková, 2001)

Hackman a Oldham (1980) na základe vyššie uvedených zistení skonštruovali dotazník, nazvaný **diagnostický prehľad pracovného miesta**. Z údajov zistených dotazníkovým prieskumom sa vypočíta **skóre motivačného potenciálu práce (MPS)**.

$$MPS = \frac{\text{var } iabilita + identita + významnosť}{3} \times \text{autonómia} \times \text{spätná väzba}$$

Biologický prístup. Jeho základom je ergonómia. Pre držiteľa pracovného miesta je dôležitá aj saturácia potrieb bezpečia. Zámerom tohto prístupu je zníženie fyzickej námahy pri práci, zníženie fyzickej únavy a eliminácia pracovných úrazov pri výkone práce. Cieľom je produktivita práce pri maximálnom zohľadňovaní bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Dôsledkom využitia biologického prístupu pri tvorbe dizajnu pracovného miesta je zvýšenie pracovnej spokojnosti zamestnancov, zníženie chorobnosti, zvýšenie produktivity v dôsledku zníženia chýb a nepodarkov. Zvýšenie pohodlia pri výkone práce môže mať aj motivačný účinok, čo smeruje k zvyšovaniu výkonu. Náklady spojené s prispôbením pracovného prostredia alebo s výmenou používaných pracovných prostriedkov a zariadení sa javia ako jediný nedostatok tohto prístupu.

Percepčný prístup. Zámerom využitia percepčného prístupu pri tvorbe pracovného miesta je zníženie duševnej záťaže, ktorú spôsobuje nadmerné množstvo informácií a potreba ich spracovávaní. Dôsledkom je zjednodušenie práce v zmysle nižšej náročnosti na spracovávanie informácií, zníženie pracovnej záťaže a stresu.

3.3 KOMPONENTY PRACOVNÉHO MIESTA

Už bolo spomenuté, že pri tvorbe dizajnu pracovného miesta sa tvorí jeho obsah, pracovný postup a pracovné prostredie. Tieto aspekty pracovného miesta nazývame komponenty pracovného miesta.

OBSAH PRÁCE tvorí množstvo a typ úloh, ich špecifikácia a kombinácia. Úlohy priradené pracovnému miestu majú tvoriť zmysluplný, vnútorne integrovaný, logický a funkčný celok.

Pri tvorbe obsahu práce je možné využiť viacero metód. Špecializácia práce je tradičná metóda. Ostatné metódy sú humanizačné. Aj pri tvorbe obsahu práce platí, že v praxi sa využíva kombinácia metód.

Metódy používané pri tvorbe obsahu práce

A) tradičná / mechanická metóda:

- špecializácia práce,

B) humanizačné / motivačné metódy:

- rotácia,
- rozširovanie práce,
- obohacovanie práce,
- tímová organizácia práce.

Špecializácia práce sa využíva pri uplatnení mechanického prístupu tvorby pracovného miesta. Zámerom je zvyšovanie produktivity práce, ktorá má byť docielená zjednodušením obsahu práce. Obsah práce netvorí teda úlohy (dokončená jednotka práce), ale operácie, resp. úkony. Zamestnanec vykonáva malý počet, často sa opakujúcich operácií, čím získava zručnosť, tzn. špecializuje sa. Dôsledkom využitia tejto metódy sú nižšie nároky na vzdelanie pracovníka a nižšie mzdové náklady.

Pracovné miesto charakterizuje monotónna, nudná a jednoduchá práca, ktorú pracovník vykonáva rýchlo. Pri výkone práce dochádza k jednostrannému zaťaženiu organizmu, zvyšuje sa výskyt možných chýb, nepodarkov a tým dochádza k možným pracovným úrazom. Taká práca nie je zaujímavá a je málo atraktívna. U držiteľov takých pracovných miest sa zvyčajne zvyšuje pracovná nespokojnosť, dochádza k dequalifikácii a sú odmeňovaní nízkou mzdou.

Rotácia práce (Job Rotation). Ide o spôsob striedania pracovných miest, resp. pracovných úloh. Pracovník teda istú dobu vykonáva úlohy jedného pracovného miesta a potom prechádza na iné pracovné miesto, ktoré vykonáva. Pracovník získava pracovné skúsenosti, rozširuje vlastné schopnosti a vytvára sieť kontaktov, rozširujú sa interpersonálne vzťahy. Stereotyp práce sa znižuje a detailnejšie sa poznávajú organizačné a pracovné podmienky.

Rotácia práce má z hľadiska času rôzny priebeh a realizuje sa na rôznych úrovniach. Zmenu, rotáciu práce je možné realizovať v rôznych časových intervaloch (dni, týždne, mesiace). Je dôležité zvážiť časový interval rotácie práce, aby mal pracovník čas na zapracovanie a adekvátny výkon práce. Pracovník môže rotovať po horizontálnej a/alebo vertikálnej úrovni. V horizontálnom smere ide o striedanie pracovných miest na rovnakej úrovni riadenia. Vo vertikálnom smere ide o striedanie pracovných miest na rôznej úrovni riadenia.

Rozširovanie práce (Job Enlargement) znamená zvýšenie počtu pracovných úloh (operácií) pridelených pracovnému miestu. Charakter novopridelenej pracovnej úlohy je

z hľadiska náročnosti porovnateľný s ostatnými pracovnými úlohami. Ide teda o kombináciu úloh na horizontálnej úrovni. Ide o nepochopenie, ak výsledkom je skutočnosť, že „namiesto jednej nezaujímavej a nudnej činnosti, ktorú pracovník vykonával pred redizajnom, po redizajne vykonáva niekoľko nezaujímavých a nudných činností“ (Rudy, Piškanin a kol., 2002, s. 144).

Metóda rozširovania práce sa aplikuje pri využití biologického a motivačného prístupu tvorby pracovného miesta. Vychádza z poznatkov psychológie a fyziológie. Cieľom je zníženie jednotvárnosti práce a zamedzenie prílišnej špecializácii. Okrem toho možno očakávať rozšírenie odbornej kompetentnosti a pracovnej spôsobilosti držiteľa pracovného miesta.

Obohacovanie práce (Job Enrichment) znamená zoskupenie pracovných úloh vo vertikálnom smere. Metóda vychádza z Herzbergovej dvojfaktorovej teórie a aplikovaná je pri využití motivačného prístupu tvorby pracovného miesta. Herzberg tvrdil, že motiváciu neovplyvňuje špecializácia práce, ani jednoduché rozširovanie úloh, ani ich striedanie. Motiváciu pracovníka determinuje zabudovanie motivátorov do obsahu práce. Motivátorom môže v tomto prípade byť zvýšenie rozhodovacích právomocí a zodpovedností, ucelenosť práce, ale aj príležitosti pre kariérový rast. (Rudy, Piškanin a kol., 2002)

Tímová organizácia práce je metóda, ktorá sa využíva ak organizácia neprideluje úlohy jednotlivcovi, ale tímu sa prideluje ucelený súbor prác. Podľa Rudyho a Piškanina (2002, s. 145) sa v praxi využívajú dva základné typy pracovných tímov, a to:

- a) integrované tímy (horizontálne integrovaný tím) – členovia tímu sa striedajú pri vykonávaní činností,
- b) autonómne tímy (vertikálne integrované) – členovia tímu o svojej práci rozhodujú sami a za jej vykonanie sú aj zodpovední.

PRACOVNÝ POSTUP znamená vypracovanie správneho pracovného a technologického postupu a spôsobu pre vykonávanie konkrétnych úloh v časovej postupnosti. Jednoducho – ide o spracovanie presných a jasných pracovných inštrukcií. Pracovné miesta sa od seba odlišujú, preto aj požiadavky kladené na pracovný postup sú iné. Existujú práce, kde je potrebné, aby pracovný postup bol detailný (napr. pracovný postup pri kladení dlaždíc, pracovný postup pri schvaľovaní, realizácii a vyúčtovaní pracovných ciest). Existujú ale aj práce, kde pracovný postup nemusí byť detailne spracovaný (napr. pedagogická a vedecko-výskumná práca vysokoškolského učiteľa).

Pri tvorbe pracovného postupu je možné využiť viaceré metódy, ako napríklad postupové diagramy, vývojové diagramy, pohybové štúdie, časové štúdie, pozorovanie, atď.

PRACOVNÉ PROSTREDIE. Rozhodovanie o pracovnom prostredí v súvislosti s tvorbou pracovného miesta, je rozhodovaním o umiestnení pracoviska a o pracovných podmienkach, za ktorých sa práca vykonáva. Pri tvorbe pracovného prostredia je potrebné sa riadiť zákonom o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a ďalšími súvisiacimi legislatívnymi normami.

Pracovné prostredie je súhrn všetkých materiálnych a sociálne psychologických podmienok pracovnej činnosti. Ovplyvňuje zamestnanca pri výkone práce a determinuje jeho výkon, ovplyvňuje jeho vzťah k práci a k zamestnávateľovi. V procese tvorby pracovného miesta je potrebné sa zamerať na:

- a) priestorové riešenie pracoviska,
- b) fyzikálne podmienky práce,
- c) sociálno-psychologické podmienky práce.

Priestorové riešenie pracoviska tvorí pracovná poloha, zorné podmienky, pracovná plocha, pohybový priestor a prístup na pracovisko.

Pracovná poloha má umožňovať striedanie polohy, tzn. kompenzovať jednostrannú záťaž. Pracovná plocha má byť prispôsobená postave pracovníka, mala by byť nastaviteľná výška a sklon pracovnej plochy a sedadla. Povrch sedadla a chrbtové operadlo by mali byť umývateľné a vyrobené z dýchavého materiálu. Manipulačný a pedipulačný priestor má byť stabilný, aby sa vytvoril návyk. Končatinám má umožniť robiť prirodzené, nie fyziologicky nevhodné polohy.

Fyzikálne podmienky práce tvoria mikroklimatické podmienky, osvetlenie, hluk a farebná úprava pracoviska. Mikroklimatické podmienky tvoria teplota, vlhkosť, čistota a prúdenie vzduchu, teplota okolitých plôch a predmetov na pracovisku.

Teplota vzduchu na pracovisku nemá narušovať tepelnú rovnováhu pracovníka, pretože to ovplyvňuje termoregulačné procesy a spôsobuje buď nadmerné potenie alebo bráni úniku tepla. *Rýchlosť prúdenia vzduchu* nemá pracovník pociťovať negatívne, nemá vznikajúť prievan. *Osvetlenie* pracoviska má zabezpečiť optimálny svetelný režim, aby bola vytvorená optimálna zraková pohoda a zabránilo sa zrakovej únave. Zrakové vnímanie je ovplyvňované intenzitou denného svetla, ktorá je kolísavá. Intenzita svetla sa mení v priebehu dňa, ročného obdobia, klimatických podmienok. V prípade potreby je potrebné doplniť denné svetlo svetlom umelým. *Hluk* je súbor rušivých a škodlivých zvukov, pričom sa rozlišuje hluk obťažujúci, rušivý a škodlivý. Hladina akustického tlaku od 65 do 95 dB je pásmo absolútneho hluku, ktorý má negatívny a škodlivý vplyv na psychiku človeka. Pri vyššom akustickom tlaku dochádza k poruchám sluchu až k poškodeniu vnútorného ucha.

Výskumy preukázali, že nevhodné fyzikálne podmienky práce majú priamy vplyv na zdravie pracovníkov. Negatíva sa prejavujú napr. vo zvýšenej únave, znížení pozornosti, flexibility myslenia, v znížení výkonu a jeho kvalite

Farebná úprava pracoviska má viacero psychologických a ekonomických účinkov. Farby sú nástrojom signalizácie, zlepšujú svetelné podmienky, ovplyvňujú psychickú pripravenosť, náladu, ale aj motiváciu k práci. Majú estetický účinok. Pri farebnom riešení interiéru je potrebné rešpektovať druh práce, tvar, veľkosť a polohu priestoru, tepelné pomery na pracovisku, osvetlenie, ale aj individualitu pracovníka.

Sociálno-psychologické podmienky práce – ich tvorba súvisí s frekvenciou potrebných kontaktov s ostatnými kolegami (zákazníkmi), s druhom práce (duševná, fyzická) a pod. Všeobecne platí, že duševné práce vyžadujú podmienky, pri ktorých nie je pracovník rušený prítomnosťou ostatných ľudí. Do úvahy by sa mala brať aj individualita jedinca. Prílišná

izolácia pri práci môže vyvolávať psychickú nepohodu. Zohľadňovať je potrebné aj kontrolu pracovníka. V tomto kontexte nemožno zabudnúť na interpersonálne vzťahy, ktoré ovplyvňujú pracovnú atmosféru, náladu a výkon pracovníka.

Pri tvorbe dizajnu pracovného miesta je dôležité venovať náležitú pozornosť pracovným podmienkam. Výskumy ukázali, že nevhodné pracovné podmienky zvyšujú únavu, zhoršujú kvalitu vnímania, znižujú pozornosť, flexibilitu myslenia a narúšajú procesy zapamätávania a rozhodovacie procesy, atď. Negatíva sa prejavujú v zhoršení zdravia (dôsledkom je práceneschopnosť), v znížení pracovnej spokojnosti a pracovnej motivácie (dôsledkom je zníženie kvantity a kvality výkonu, nárast kontraproduktívneho správania, až fluktuácia).



Úloha

Pozrite si film *Cestujem sama* (*Viaggio Sola*, Taliansko, 2013) a popíšte pracovné miesto podľa jednotlivých komponentov.

Alternatíva. Pozorujte zamestnanca pri výkone práce a popíšte pracovné miesto, ktorého je držiteľom.

3.4 REDIZAJN PRACOVNÉHO MIESTA

Pod **redizajnom pracovného miesta** rozumieme zmenu v komponentoch pracovného miesta na základe objektívnych a zdôvodniteľných príčin. Po zmene pracovného miesta sa očakáva zvýšenie efektívnosti výkonu práce, zlepšenie produktivity práce, zvýšenie úrovne motivácie zamestnancov, príspevok k personálnemu a sociálnemu rozvoju zamestnancov, atď.

Dôvody redesignu: pracovné / výrobné, technické a technologické, personálne dôvody a dôvody vyplývajúce zo zmien v externom prostredí.

- **Pracovné / výrobné dôvody** – zvýšenie produktivity práce, zníženie nákladov, zníženie prestojev, zlepšenie kvality produkcie, zníženie realizačného času.
- Dôvody vyplývajúce zo zmien **technického a technologického systému** – zmena techniky a technológie, zmena organizačnej štruktúry.
- **Personálne dôvody** – lepšie využitie potenciálu zamestnancov, zvýšenie pracovnej autonómie, zlepšenie pracovnej morálky, zníženie stresu, monotónnosti práce, absencie v dôsledku nedostatočnej bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, zlepšenie sociálnych vzťahov a pod.
- **Dôvody vychádzajúce z externého prostredia** – zmena podmienok trhu práce, konkurenčnosť, legislatíva.

3.5 ANALÝZA PRACOVNÉHO MIESTA

Pracovné miesto nie je raz a navždy dané. Mení sa, tzn. dochádza k jeho redizajnu. Pracovné miesto sa mení v závislosti od času a od ostatných podmienok, medzi ktoré patria napr. zmeny výrobného programu, technického vybavenia, organizačnej štruktúry, počtu zamestnancov, podmienok práce a pod. Pred redizajnom pracovného miesta je potrebné vykonať analýzu tohto pracovného miesta. Až na základe zistených nedostatkov je vhodné meniť niektorý z komponentov pracovného miesta, resp. meniť celé pracovné miesto. Výsledky analýzy pracovného miesta môžu ale preukázať aj zbytočnosť analyzovaného pracovného miesta, čo je dôvodom na jeho zrušenie.

Analýza pracovného miesta je proces, v priebehu ktorého dochádza k starostlivému skúmaniu pracovného miesta (k diagnostike pracovného miesta) z hľadiska jeho obsahu, pracovného a technologického postupu a z hľadiska prostredia, v ktorom je práca vykonávaná v konkrétnom čase, priestore a za reálnych podmienok.

Analýza pracovného miesta nezisťuje ako by malo pracovné miesto vyzerieť, resp. ako to je v iných organizáciách. Zisťuje skutočný stav a identifikuje nedostatky.

Cieľom analýzy pracovného miesta je zistiť a analyzovať opodstatnenosť existencie pracovného miesta (účel), úlohy, zodpovednosť a právomoci pridelené pracovnému miestu s osobitným zameraním sa na ťažiskové úlohy, spôsob výkonu práce a efektívnosť s tým spojenú, ďalej pracovné podmienky a požiadavky na držiteľa pracovného miesta.

Účelom analýzy práce je vytvoriť pravdivý, ucelený a zmysluplný obraz o pracovnom mieste.

Analýza pracovného miesta sa vykonáva na základe adekvátnych informácií. Informácie majú spĺňať kritériá dostupnosti, hospodárnosti, aktuálnosti, objektívnosti, presnosti a zrozumiteľnosti. Zdrojom informácií sú poznatky o organizácii, o vstupných zdrojoch transformačného procesu a o výstupných produktoch. Študujú sa napr. zákony, vyhlášky, nariadenia, výročné správy, organizačná štruktúra, syntetická a analytická evidencia, výkazy, rozbor, metodiky a pod. Zdrojom sú tiež pracovné postupy a denníky, štatistiky, technologické postupy, kvalifikačné katalógy, produkty naposledy realizovanej analýzy práce a pod. Zdrojom informácií je tiež držiteľ pracovného miesta, nadriadený, spolupracovníci, kolegovia, ktorí sú odberateľmi produktu pracovného miesta, zákazníci, ale aj samotný analytik práce v prípade, že je kompetentný prácu vykonávať, atď.

Proces analýzy práce

Vstupná (prípravná) fáza analýzy pracovného miesta

1. Určiť **účel a cieľ** analýzy pracovného miesta, získať podporu a súhlas vedenia organizácie.
2. Pripraviť **plán** analýzy pracovného miesta, ktorý schvaľuje top manažment organizácie.
3. **Vyškolit'** realizátorov analýzy pracovného miesta (napr. anketárov, líniových manažérov a pod.).
4. Rozhodnúť o výbere **metód**, pričom základnými **kritériami výberu metód** sú účel, na ktorý budú výsledky analýzy využité, efektívnosť pri získavaní informácií (časová, finančná), stupeň odbornosti analytika, dosiahnuteľnosť zdrojov a dostatok času.

Realizačná fáza analýza pracovného miesta:

5. **Oboznámenie zamestnancov**, držiteľov pracovných miest o analýze práce (poznámka: nie v prípade, ak bude použitá metóda skrytého pozorovania).
6. Získavanie a zhromažďovanie **informácií** o práci.
7. Samotná (vlastná) **analýza** pracovného miesta zameraná na spracovanie informácií o pracovnom mieste a zameraná na zisťovanie efektívnosti vykonávania práce a zameraná na analýzu pracovných podmienok prostredníctvom adekvátnych metód.
Spracovanie informácií sa realizuje prostredníctvom kvantitatívnych a kvalitatívnych štatistických metód.

Výstupná (hodnotiaca) fáza analýzy pracovného miesta:

8. Vypracovanie **popisu práce** (produkt analýzy pracovného miesta).
9. Vypracovanie **špecifikácie požiadaviek na držiteľa pracovného miesta** (produkt analýzy pracovného miesta).
10. Spracovanie záverečnej správy.
11. **Vyhodnotenie procesu** na základe ukazovateľov z hľadiska časovej a finančnej náročnosti a z hľadiska splnenia účelu a cieľa.

PRODUKTY ANALÝZY PRACOVNÉHO MIESTA (obr. 4, 5)

- **popis práce**
- **špecifikácia požiadaviek na držiteľa pracovného miesta**

Popis práce je písomná správa vyjadrujúca v termínoch správania sa profil pracovného miesta. Popisuje zaradenie pracovného miesta do organizačnej štruktúry (nadradenosť a podradenosť vzhľadom na iné pracovné miesta), účel pracovného miesta, ťažiskové, špecifické a základné úlohy, zodpovednosť a právomoc, používané pracovné prostriedky, nástroje a materiál, výkonové normy, podmienky práce (napr. pracovný režim, pracovný čas, riziká, kontakty, miesto výkonu práce, obsadenosť pracovného miesta a pod.). Spravidla sa popisuje aj pracovné prostredie.

Popis práce nie je náplň práce. Náplň práce vychádza z popisu práce a spracováva sa pre každého zamestnanca osobitne po prijatí do pracovného pomeru a je prílohou pracovnej zmluvy.

Špecifikácia požiadaviek na držiteľa pracovného miesta je písomná správa vyjadrujúca profil osoby kompetentnej na výkon daného pracovného miesta. Uvádza sa napr. vzdelanie, špecifické schopnosti, zručnosti a vlastnosti, prax (všeobecná, odborná, v odbore), fyzické a psychické predpoklady na výkon práce, dispozície, záujmy, emocionálna inteligencia (komunikácia, schopnosť interakcie, sebareflexia, sebakontrola, motivácia), schopnosť sebariadenia a pod. Špecifikácia požiadaviek na držiteľa pracovného miesta uvádza charakteristiky vhodnej osoby v dimenzii preferované až základné (nenahradiateľné).

Význam produktov analýzy pracovného miesta

Zamestnanec má už v procese výberu jasnú predstavu o pracovnom mieste, môže signalizovať potrebu redizajnu práce, môže uvažovať o kariérovom rozvoji, vie, čo sa od neho očakáva, za čo bude hodnotený a odmeňovaný, pozná kompetencie, zodpovednosti a povinnosti, atď.

Líniový manažér podľa popisu práce rozdeľuje úlohy, organizuje prácu, čím ovplyvňuje aj produktivitu práce, hodnotí prácu a pracovné správanie zamestnancov, skvalitňuje pracovné i osobné vzťahy, eliminuje nebezpečenstvo pracovných úrazov. Špecifikácia požiadaviek na držiteľa pracovného miesta pomáha napr. pri získavaní a výbere uchádzačov na obsadenie pracovného miesta, pri plánovaní rozvoja kariéry.

Význam produktov analýzy práce pre **organizáciu** sa prejavuje i pri zefektívňovaní organizačnej štruktúry, vytváraní tímov, formovaní stratégie, politiky a plánovaní, reagovaní na potreby trhu, plánovaní výroby a technického rozvoja, tvorbe systémov manažmentu ľudských zdrojov (napr. systém hodnotenia, odmeňovania), je podkladom na spracovanie pravidiel bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a pod.

POPIS PRÁCE	
Odbor: manažmentu ľudských zdrojov Názov pracovného miesta: personálny manažér Podriadenosť: generálnemu riaditeľovi	Pracovný kód: XX266-89 Autor: Ján Nový Dátum spracovania: 02.12.20XX
<p>Základné poslanie: zabezpečiť potrebu pracovných síl (počet a štruktúra), zabezpečiť ochotu pracovať (motivovanosť zamestnancov) a zabezpečiť, aby kvalifikačný a osobnostný potenciál zamestnancov bol v najväčšej možnej miere využitý v prospech dosiahnutia cieľov organizácie.</p> <p>Hlavné povinnosti, právomoc a zodpovednosť:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zodpovedá za personálny plán (príprava, realizácia), - zodpovedá za spracovanie a realizáciu systému získavania, výberu a rozmiestňovania zamestnancov, systému hodnotenia zamestnancov, systému odmeňovania (mzdový a mimomzdový), systému vzdelávania, - plánuje, riadi a realizuje výberové konania na riadiace pozície od strednej úrovne riadenia, - participuje pri kolektívnom vyjednávaní, spracováva návrh kolektívnej zmluvy, - udržiava úzke a pevné väzby so spolupracovníkmi a s verejnosťou, - zodpovedá za dodržiavanie legislatívy a pracovno-právnych predpisov v oblasti práce, - pravidelne sleduje a vyhodnocuje produktivitu a efektivitu odboru (zamestnancov a personálnych funkcií), - koordinuje postupy a hodnotí analýzy, výskumy, výkazy, správy. <p>Špecifické zodpovednosti:</p> <p>a) zodpovednosť za ľudí (podriadených) – [3]</p> <p>personálny špecialista pre zamestnávanie (plánovanie, analýza práce a tvorba pracovných miest a normovanie, získavanie, výber, adaptácia, rozmiestňovanie, ukončovanie pracovného pomeru),</p> <p>personálny špecialista pre manažment ľudí (hodnotenie zamestnancov, rozvoj, odmeňovanie, riešenie sťažností, návrhov a pripomienok, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, starostlivosť o zamestnancov),</p> <p>administratívny zamestnanec (THP) - asistent (evidencia zamestnancov, spracovávanie podkladov od personálnych špecialistov, agenda).</p> <p>b) zodpovednosť za materiálne prostriedky – za hmotné a nehmotné investičné prostriedky personálneho odboru, za drobný hmotný a nehmotný majetok personálneho odboru – zodpovedá, definuje potrebu.</p> <p>c) finančná zodpovednosť – za prípravu a čerpanie rozpočtu na fungovanie personálneho odboru, za prípravu a čerpanie rozpočtu na zabezpečenie jednotlivých personálnych funkcií.</p> <p>Používané pracovné prostriedky: informačná technológia a technika, osobné auto.</p> <p>Pracovné podmienky. Nadštandardné pracovné priestory v sídle riaditeľstva, bežné pracovné prostredie, práca zriedka v tempe a v časovej tiesni, práca si vyžaduje osobnú zodpovednosť za ľudí, flexibilná pracovná doba.</p>	

Obrázok 4: Príklad popisu práce

ŠPECIFIKÁCIA POŽIADAVIEK NA DRŽITEĽA PRACOVNÉHO MIESTA

Požiadavky na vzdelanie:

- Základné – vysokoškolské vzdelanie, špecializácia riadenie ľudských zdrojov.
- Preferované – vysokoškolské vzdelanie, odbor ekonomika a manažment podniku v špecializácii personálny manažment.

Ďalšia odborná príprava a zručnosti:

- Základné – aktívna znalosť dvoch svetových jazykov, ovládanie programu MS OFFICE, vodičský preukaz typu B.
- Preferované – ukončené rozvojové programy a tréningy (napr. TQM, riadenie zmeny, komunikácia, motivácia, leadership a ostatné manažérske zručnosti, tímová práca).

Prax:

- Základné – minimálne päťročná prax v manažmente ľudí na strednej úrovni riadenia.

Všeobecná inteligencia a mentálne schopnosti:

- Základné – nadpriemerná úroveň emocionálnej inteligencie, strategické, riadiace a komunikačné schopnosti, schopnosť pracovať v strese a pod tlakom.
- Preferované – priemerná úroveň emocionálnej inteligencie, vodcovstvo.

Fyzické vlastnosti:

- Základné – dobrý zdravotný stav, decentný zovňajšok, schopnosť bezkonfliktne pracovať s ľuďmi.
- Preferované – výborný zdravotný stav, elegantný zovňajšok a príjemný dojem.

Záujmy:

- Preferované – spoločenské.

Sklony a dispozície:

- Základné – nie je návyk na používanie alkoholických nápojov, drog a na fajčenie.
- Preferované –

Iné okolnosti:

- Základné – pripravený pracovať v dlhých časových úsekoch.

Analýzu vykonal:

Analýzu schválil:

Obrázok 5: Príklad špecifikácie požiadaviek na držiteľa pracovného miesta

3.6 METÓDY ANALÝZY PRACOVNÉHO MIESTA

Pri analýze pracovného miesta sa využívajú viaceré metódy. Pri výbere vhodnej metódy, resp. metód je potrebné zohľadniť kritériá, ako napr. účel analýzy pracovného miesta, časová a finančná efektívnosť pri získavaní údajov, stupeň odbornosti analytika (jeho schopnosť použiť metódu), dosiahnuteľnosť zdrojov (schopnosť a ochota respondentov) a dostatok času.

Metódy analýzy práce (vybrané, často používané):

- rozhovor,
- dotazník,
- pozorovanie,
- metódy štúdia práce (pohybové a časové štúdie).

Rozhovor

Rozhovor je verbálna komunikácia medzi analytikom práce a respondentom, ktorým môže byť napr. držiteľ pracovného miesta, manažér. V priebehu rozhovoru dokáže analytik pochopiť problém, pretože otázky idú „do hĺbky“, čo je zásadná výhoda tejto metódy. Rozhovorom možno zisťovať napr.:

- informácie o pracovnom mieste (účel, úlohy, zodpovednosť, právomoc, interné a externé vzťahy, vstupy a výstupy, pracovný postup, pracovné prostriedky, atraktivita, motivačný účinok, atď.),
- informácie o požiadavkách kladených na držiteľa pracovného miesta,
- informácie o pracovnom prostredí,
- informácie o režime práce a pracovnom čase a pod.

Základné zásady vedenia rozhovoru

- Otázky majú byť jasné, zrozumiteľné, majú mať logickú nadväznosť.
- Otázky majú byť položené tak, aby odpovede nemohli byť vágne alebo nadnesené.
- Otázky majú byť kladené tak, aby výskumník nezískal „požadované“ odpovede.
- Respondent má mať dostatok priestoru na vyjadrenie sa.
- Výskumník (analytik) má vytvoriť priaznivú atmosféru.
- Výskumník (analytik) má byť vyškolený, aby rozhovor bol pripravený, vedený a interpretovaný profesionálne.

Výhody rozhovoru. Získanie špecifických informácií o práci, pracovnom prostredí, profile držiteľa pracovného miesta, organizačnej kultúre, atď. Flexibilná metóda – výskumník môže pružne prispôbiť rozhovor situácii a potrebám zamestnanca. **Nevýhody rozhovoru:** časová náročnosť, nižšia miera objektivity, pretože respondent prezentuje vlastný, subjektívny názor, nedostatočné komunikačné zručnosti respondenta, náročná interpretácia získaných údajov predovšetkým ak je analytik práce neskúsený.

Druhy rozhovorov

- **Individuálny rozhovor** – je vedený osobitne s každým respondentom. Informácie sú viac pravdivé. Vyššia časová náročnosť na rozhovor.
- **Skupinový rozhovor** (hromadný) – respondenti sa pred skupinou môžu vyjadrovať nepravdivo o práci, resp. môžu „zahmlievať“. Výhodou je šetrenie času a nákladov.
- **Neštruktúrovaný rozhovor** (voľný). Analytik práce si pripraví len okruhy tém, ktorým sa v priebehu rozhovoru bude venovať.
- **Štruktúrovaný rozhovor**. Analytik práce má dopredu pripravené témy rozhovoru, jednotlivé otázky a preferované odpovede. Otázky v rovnakom slede kladie každému respondentovi.

Dotazník

Dotazník je písomné spracovanie otázok zameraných na analýzu práce a s tým spojených súvislostí, pričom sa zisťujú predovšetkým faktografické údaje o práci. Pre potreby analýzy pracovného miesta je možné vytvoriť vlastný dotazník, no je možné využiť aj štandardizované dotazníky. Dotazník sa zvyčajne využíva v prípade, ak sa má analyzovať pracovné miesto obsadené väčším počtom zamestnancov, resp. ak sa analýzy práce zúčastní väčší počet respondentov (napr. držitelia pracovného miesta, zákazníci, klienti, spolupracovníci, nadriadení a pod.).

Dotazník je tvorený otázkami, ktoré môžu mať rôznu podobu. Otvorené otázky vyžadujú vlastnú formuláciu odpovede respondentom. Uzatvorené otázky ponúkajú respondentovi možnosti, z ktorých správnu, resp. najvhodnejšiu si vyberá, resp. odpovediam sú priradené posudzovacie škály. Otázky môžu byť formulované aj ako výrok, pričom sa požaduje súhlas, resp. nesúhlas respondenta.

Výhody dotazníka: časová a finančná efektívnosť, akumulácia väčšieho množstva informácií za kratší čas. Nevýhody dotazníka: schopnosti a ochota respondentov vyplniť dotazník, nesprávna formulácia otázok, ktorým respondent nerozumie, preto nedopovedá, resp. uvádza nepravdu. Odporúča sa preto pilotné šetrenie. Štatistické spracovanie výsledkov a ich interpretácia môžu byť náročné.

Existuje viacero **štandardizovaných dotazníkov na analýzu pracovného miesta**. Koubek (2001) uvádza tieto dotazníky: Position Analysis Questionnaire, Management Position Description Questionnaire a Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse

Štandardný dotazník pre analýzu pracovného miesta (Position Analysis Questionnaire, PAQ). Dotazník vznikol v 60-tych rokoch 20. stor. a jeho autorom je McCormick a kol. PAQ je založený na štúdiu viac ako 3700 prác. Obsahuje 194 otázok – prvkov pracovného miesta. Otázky sú uzatvorené, pričom ponúkané možnosti sú stupnicou, podľa ktorej sa respondent vyjadruje k danému prvku pracovného miesta. Stupnica popisuje činnosti a obsahuje vzorové popisy pre každý stupeň hodnotenia konkrétneho prvku práce. Otázky sú rozčlenené do 6 hlavných kategórií. *Výhody dotazníka*: je všeobecne použiteľný, komplexný a obsahuje vzorové popisy. Poskytuje možnosť porovnávať obsah práce i nároky jednotlivých pracovných miest. Možno ho preto použiť ako východisko pre zisťovanie

informácií o pracovnom mieste. *Nevýhody dotazníka*: časová náročnosť na spracovanie a vyžaduje si niektoré špeciálne odborné znalosti. Koubek, 2001, s. 78

Kategória	Popis
informačné vstupy	Kde a ako dostáva zamestnanec informácie potrebné pre výkon práce?
mentálne procesy (napr. rozhodovanie)	Aké myslenie, rozhodovanie, plánovanie a spracovanie informácií je potrebné pre výkon práce?
fyzické činnosti (pracovné vstupy) – napr. riadenie strojov	Aké fyzické činnosti musí zamestnanec vykonávať a aké nástroje a prostriedky pritom používa?
vzájomné vzťahy s ostatnými ľuďmi	Aké vzťahy s ostatnými ľuďmi sa požadujú pri výkone práce?
pracovné prostredie	V akom fyzikálnom a sociálnom prostredí sa práca vykonáva?
iné charakteristiky	Aké činnosti, podmienky alebo charakteristiky (okrem uvedených) súvisia s pracovným miestom?

Príklad vzorového popisu bodovej stupnice jedného prvku práce

Zrakové rozlišovanie zblízka (zrakové rozlišovanie predmetov na dosah ruky)

- 0 *Nerealizuje žiadne vizuálne rozlišovanie zblízka*
- 1 *Zametá ulice metlou*
- 2 *Natiera steny domu*
- 3 *Sleduje polohu noža pri krájaní mäsa*
- 4 *Zadáva vstupné údaje do predajných potvrdení*
- 5 *Odčíta údaje z meracích elektrárenských prístrojov*
- 6 *Robí korektúry novinových článkov pred tlačou*
- 7 *Kontroluje presnosť súčiastok hodínok z hľadiska poškodenia*

Štandardizovaný dotazník pre analýzu manažérskych pracovných miest (Management Position Description Questionnaire, MPDQ). Dotazník má 208 položiek o: zodpovednosti, právomoci a požiadavkách na držiteľa manažérskej funkcie. Položky sú zoskupené do 13 kategórií. Koubek, 2001, s. 79.

Kategórie MPDQ
1. Plánovanie výrobnnej, marketingovej a finančnej stratégie.
2. Koordinácia s ostatnými útvarmi a pracovníkmi organizácie.
3. Vnútropodniková kontrola.
4. Zodpovednosť za výrobu a služby.
5. Vzťahy k verejnosti a zákazníkom.
6. Konzultovanie vyššej úrovne.
7. Autonómia činností.
8. Schvaľovanie finančných záväzkov.
9. Služby poskytované zamestnancom.
10. Vedenie a kontrola pracovníkov.
11. Zložitosť práce a stres.
12. Zvýšená finančná zodpovednosť.
13. Široká zodpovednosť v oblasti personálnej práce.

Kontrolný zoznam (checklist) je druhom dotazníka. Respondent odpovedá len „*áno – vykonávam danú činnosť*“ alebo „*nie – nevykonávam danú činnosť*“. Kontrolný zoznam môže obsahovať aj viac ako 100 činností. Držiteľ pracovného miesta označuje len tie, ktoré sa týkajú jeho práce. Pred použitím kontrolného zoznamu je potrebné jeho pilotné overenie. Využíva sa vtedy, ak je k dispozícii väčší počet držiteľov pracovných miest (30 a viac zamestnancov). Existuje aj tzv. *vylepšený checklist*, ktorý je doplnený o zisťovanie časovej náročnosti na výkon danej činnosti a o subjektívne posúdenie dôležitosti danej činnosti. (Koubek, 2001)

Príklad otázky v checkliste

Popis činnosti	Čas potrebný na výkon činnosti	Dôležitosť činnosti
Telefonické vybavovanie žiadostí informácie	1. Takmer žiadny čas (menej ako 10 %)	1. Mimoriadne bezvýznamná
	2. Malá časť práce (10 - 24 %)	2. Veľmi málo významná
	3. Skôr menej ako 1/2 práce (25 - 44 %)	3. Nie príliš významná
	4. Približne polovica práce (45 - 54 %)	4. Primerane dôležitá
	5. Pomerne značná časť práce (55 - 74 %)	5. Dôležitá
	6. Veľmi značná časť práce (75 - 89 %)	6. Veľmi dôležitá
	7. Takmer celý rozsah práce (90 % a viac)	7. Mimoriadne dôležitá

Pozorovanie

Pozorovanie je výskumná metóda poznávania, zaznamenávania a posudzovania javov a objektov. Môže ísť napr. o „študovanie“ zamestnanca pri práci, zaznamenávanie toho čo robí, ako to robí a koľko času mu táto práca zaberie, o monitorovanie kooperácie v pracovnej skupine, atď. Je potrebné si uvedomiť, že pozorovanie môže byť využité na objekty a javy, ktoré sú pozorovateľné, tzn. výskumník ich môže sledovať. Pozorovateľom má byť skúsený výskumník (analytik práce), ktorý dokáže používať systematický prístup. (Ferjenčík, Bosáková, 2001)

Záver z pozorovania sú vykonané na základe viditeľných údajov. Výsledok pozorovania je záznam. Výstupom pozorovania je správa, schéma, graf.

Výhodou pozorovania je objektivita a spoľahlivosť. Nevýhody pozorovania sú časová náročnosť, finančná náročnosť, negatívny vplyv na prácu pozorovaného zamestnanca / pracovnej skupiny.

Typy pozorovania:

- pozorovanie iných** (extrospekcia, objektívne pozorovanie)
 - pozorovanie jednotlivcov,
 - pozorovanie pracovnej skupiny,
- sebapozorovanie** (introspekcia, autosnímka pracovného dňa),
- otvorené** (zjavné) – pozorovateľ neskrýva svoju úlohu pred respondentmi,
 - zúčastnené – pozorovateľ je súčasťou pracovnej skupiny, kde pozoruje predmet skúmania,
 - nezúčastnené (pohľad z okna) – pozorovateľ nie je súčasťou pracovnej skupiny, sleduje skupinu „zvonku“,
- skryté** (utajené) – respondenti nie sú informovaní o pozorovaní,

5. **štandardné** – cieľ, jednotka pozorovania a čas sú stanovené pred začatím pozorovania,
6. **neštandardné** – príprava pozorovania je rámcová, výsledky môžu byť skreslené, preto ho môže realizovať len skúsený pozorovateľ,
7. **celostné** (kompletné) – pozorovať sleduje objekt skúmania nepretržite, napr. v počas celej pracovnej zmeny,
8. **čiasťkové** – vzorkové pozorovanie, napr. z hľadiska času, obsahu, atď.

Metódy štúdia práce

Metódy štúdia práce (pracovné štúdie) sú zamerané na zistenie ako efektívne je práca vykonávaná. Členia sa na pohybové štúdie, časové štúdie a komplexné štúdie. *Pohybové štúdie* sú zamerané na zistenie a analýzu pracovného postupu. *Časové štúdie* zisťujú čas potrebný na uskutočnenie pracovných úloh. *Komplexné štúdie* zisťujú pracovný postup a čas potrebný na jeho realizáciu.

Metódy štúdia práce sa využívajú na zachytenie, rozbor a riešenie problémov súčasného stavu, napr. na odhalenie príčin prestojov zamestnancov, na zistenie príčin vzniku nepodarkov a pod. Tiež sa využívajú vo fáze projektovania systémov, pracovných miest na modelovanie a výber najvhodnejšej varianty (pomáhajú vymedziť logický postup činností, rozdeliť činnosti medzi človeka a stroj, určiť adekvátne zaťaženie zamestnancov, koordinovať priebeh udalostí v čase a priestore).

Pohybové štúdie sledujú a grafickým spôsobom zachytávajú postupnosť (pohyb) uskutočňovaných činností. Zvyčajne sa pritom nesleduje časová dimenzia priebehu činnosti. Čas sa len predpokladá na základe zobrazenej postupnosti. Využíva sa grafický záznam pomocou ustálených symbolov (therblig). Z pôvodných 40-tich symbolov, ktoré zaviedli manželia Gilbrethovci bol vytvorený štandardizovaný súbor 5 základných symbolov. Pre znázornenie súčasne prebiehajúcich činností sa využívajú kombinované symboly.

Výhodami pohybových štúdií sú znázornenie postupu, definovanie jednotlivých činností, pomoc pri identifikovaní problému. Nedostatkami pohybových štúdií sú nezaznamenanie času potrebného na vykonávanie jednotlivých činností, ani celkový čas na uskutočnenie úlohy. Tým je obmedzená hĺbka analýzy. V súčasnej dobe je možné na záznam pohybu využiť kameru. K pohybovým štúdiám patria:

- a) postupové diagramy, grafy a schémy,
- b) metóda FAST,
- c) vývojové diagramy,
- d) diagram činnosti „čaty“ (pracovnej skupiny) a ďalšie.

Štandardizované symboly používané v postupových diagramoch

○	Technologická operácia – cieľavedomá zmena pracovného predmetu, informácie alebo pracovníka
⇒	Doprava – predmet, pracovník alebo informácia sa premiestňuje (alebo je premiestňovaná) z jedného miesta na druhé
□	Kontrola – pracovný predmet, pracovník alebo informácia sa preverujú z hľadiska kvantity, kvality alebo sa identifikujú
D	Prestoj – pracovný predmet, pracovník alebo informácia čakajú pred ďalšou plánovanou činnosťou
▽	Skladovanie – pracovný predmet, pracovník alebo informácia sú v stave pokoja a pre ďalšiu činnosť je potrebný vonkajší podnet
□ ○	Kontrola sa uskutočňuje súčasne s technologickou operáciou
⊙	Technologická operácia sa uskutočňuje pri preprave

Poznámka:

Prvých 5 symbolov sú základné symboly. Posledné 2 symboly sú kombinované symboly.

Časové štúdie umožňujú zistiť skutočný čas spotrebovaný na uskutočnenie pracovnej činnosti (vybranej jednotky práce). Využívajú sa na stanovenie optimálnej spotreby času, tzn. na stanovenie normy času. Tiež na odvodenie požiadaviek na rozdelenie činnosti medzi ľudí a výrobné zariadenie a medzi jednotlivých zamestnancov. Umožňujú zistiť a znížiť rozsah prestojov, chýb, zbytočnú spotrebu času a naopak zvýšiť využitie zdrojov.

Časové štúdie vychádzajú zo systematického sledovania, merania a zaznamenávania spotreby času na vykonávanú činnosť. Rozoznávame snímok pracovného dňa a snímok pracovnej jednotky. Výsledky časových štúdií je možné využiť na výpočet ukazovateľov využitia času zmeny:

Ukazovatele využitia času zmeny

$$U_1 = \frac{T'_1 + T_2}{T} \times 100 \quad \dots\dots \text{Stupeň zamestnania ští zamestnancov}$$

$$U_2 = \frac{T'_2 - T_2 + T_D}{T} \times 100 \quad \dots\dots \text{Podiel zbytočnej spotreby času spôsobilých zamestnancov}$$

$$U_3 = \frac{T_E}{T} \times 100 \quad \dots\dots \text{Podiel zbytočnej spotreby času spôsobilých tech. a org. nedostatkami}$$

$$U_4 = \frac{T'_2 - T_2 + T_D}{T - (T'_2 - T_2 + T_D + T_E)} \times 100 \quad \dots \text{Percento možného zvýšenia produk. práce}$$

odstránení m strát spôsobených h zam.

$$U_5 = \frac{T_E}{T - (T'_2 - T_2 + T_D + T_E)} \times 100 \quad \dots \text{Percento možného zvýšenia produk. práce}$$

odstránení m strát spôsobených h tech. a org. nedostatkami

$$U_6 = U_4 + U_5 \quad \dots \dots \dots \text{Celkové možné zvýšenie produktivity práce v percentách.}$$

Poznámky:

- T_1 = čas normovanej práce
- T_2 = čas všeobecne nevyhnutných prestávok
- T_3 = čas podmiennečne nevyhnutných prestávok
- T_A = čas jednotkovej práce
- T_B = čas dávkovej práce
- T_C = čas zmenovej práce
- T_E - Technicko-organizačné straty
- Čiarka v exponente sa používa na označenie skutočnej spotreby času na rozdiel od spotreby normovanej. Vyskytuje sa pri časových druhoch T'_1 čas práce a T'_2 čas všeobecne nevyhnutných prestávok.
- Bilancia normovanej spotreby času zmeny môže obsahovať len prvky času normovateľného, t. j. položky času práce T_1 , čase všeobecne nevyhnutných prestávok T_2 a času podmiennečne nevyhnutných prestávok T_3 . Rôzne straty času T_D a T_E predstavujú rezervy vo využívaní času zmeny, ktoré sa po realizovaní opatrení na ich odstránenie objavujú v položke času práce T_1 , najmä v čase T_{A1} .

Legenda:

- T_1 = čas normovanej práce
- T_2 = čas všeobecne nevyhnutných prestávok
- T_3 = čas podmiennečne nevyhnutných prestávok
- T_A = čas jednotkovej práce
- T_B = čas dávkovej práce
- T_C = čas zmenovej práce
- T_E - Technicko-organizačné straty
- Čiarka v exponente sa používa na označenie skutočnej spotreby času na rozdiel od spotreby normovanej. Vyskytuje sa pri časových druhoch T'_1 čas práce a T'_2 čas všeobecne nevyhnutných prestávok.
- Bilancia normovanej spotreby času zmeny môže obsahovať len prvky času normovateľného, t. j. položky času práce T_1 , čase všeobecne nevyhnutných prestávok T_2 a času podmiennečne nevyhnutných prestávok T_3 . Rôzne straty času T_D a T_E predstavujú rezervy vo využívaní času zmeny, ktoré sa po realizovaní opatrení na ich odstránenie objavujú v položke času práce T_1 , najmä v čase T_{A1} .



Úloha

Zostrojte dotazník na analýzu pracovného miesta a analyzujte prácu starostu.



Predstavte si, že ste analytikom práce. Máte analyzovať prácu študijnej referentky na vysokej škole. Ako by ste realizovali takú úlohu?



Predpokladajme, že ste bol poverený vypracovaním popisov práce a špecifikácií požiadaviek na držiteľa pracovného miesta v textilnej firme, kde sú zamestnaní prevažne ľudia zle hovoriaci slovensky. Ako by ste realizovali takú úlohu?



◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Definujte pracovné miesto a jeho jednotlivé časti a uveďte príklad.
2. Charakterizujte jednotlivé komponenty pracovného miesta.
3. Popíšte proces tvorby dizajnu pracovného miesta.
4. Popíšte proces analýzy pracovného miesta.
5. Charakterizujte popis práce ako produkt analýzy práce a uveďte aké znaky spravidla uvádza.
6. Charakterizujte špecifikáciu požiadaviek na pracovníka ako produkt analýzy práce a uveďte aké znaky spravidla uvádza.
7. Charakterizujte rozhovor ako metódu analýzy práce.
8. Charakterizujte dotazník ako metódu analýzy práce.
9. Charakterizujte pozorovanie ako metódu analýzy práce.
10. Súhrne charakterizujte pohybové štúdie ako metódy analýzy práce.
11. Uveďte čo označujú jednotlivé štandardizované symboly („therbliği“) používané v postupových diagramoch.

KAPITOLA 4

ZÍSKAVANIE UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA

Získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu je začiatkovou etapou obsadzovania pracovného miesta v organizácii. Od profesionality tejto personálnej činnosti do značnej miery závisí kvalita uchádzačov o prácu, odvíjajú sa možnosti výberu a v konečnom dôsledku táto personálna činnosť ovplyvňuje aj charakteristiky LZ.

4.1 PODSTATA ZÍSKAVANIA UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA

Získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu v organizácii je **proces, v priebehu ktorého dochádza k prilákaniu dostatočného množstva kompetentných a motivovaných uchádzačov deklarujúcich záujem pracovať pre danú organizáciu a záujem o obsadenie pracovného miesta v konkrétnej organizácii, a to v potrebnom čase a za primerané náklady.**

Cieľom procesu získavania je včas zabezpečiť uchádzačov o obsadenie pracovného miesta v dostatočnom počte, v potrebnej štruktúre a adekvátne motivovaných.

Úlohami procesu získavania sú:

- rozhodnúť o vhodných zdrojoch, t. j. o segmente interného a / alebo externého trhu práce,
- informovať vybraný segment trhu práce o potrebe obsadiť pracovné miesto, o požiadavkách na výkon úloh priradených danému pracovnému miestu a o podmienkach súvisiacich s danou prácou,
- prilákať, vyvolať záujem o uchádzanie sa o prácu v danej organizácii,
- sústrediť potrebné informácie (dokumenty) o uchádzačoch,
- zabezpečiť proces získavania po organizačnej a administratívnej stránke.

Získavanie uchádzačov začína prípravou a následne samotným vyhľadávaním uchádzačov a proces končí predložením žiadostí o zamestnanie a ďalších požadovaných dokumentov uchádzačmi o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu. **Výsledkom** je dostatočný počet uchádzačov s požadovanými kompetentnosťami, spôsobilosťou, skúsenosťami a osobnostnými charakteristikami, aby bolo možné následne realizovať proces výberu z hľadiska požiadaviek pracovného miesta, kolektívu a organizácie.

V procese získavania sa teda buď vyhľadávajú a lákajú tí najvhodnejší na obsadenie pracovného miesta, alebo sa vyhľadávajú a lákajú talentovaní, flexibilní – „výnimoční“ ľudia a ich danostiam sa prispôbujú, resp. môžu sa prispôbiť úlohy pracovného miesta.

Proces získavania uchádzačov má byť **orientovaný predovšetkým strategicky**. Má teda reagovať na stratégiu LZ, ktorá vychádza a podporuje stratégiu organizácie. Užšie vnímanie problematiky znamená len obsadenie voľného / neobsadeného pracovného miesta.

Prejavuje sa tu teda kratšia časová dimenzia. Existujú ale aj praktiky, ktoré je možné označiť ako „plátanie dier“ v obsadenosti pracovných miest.

Za proces získavania uchádzačov je **zodpovedný** personálny útvar (personálny manažér), prípadne oddelenie zamestnávania alebo náborový pracovník. V menších organizáciách – línioví manažéri alebo zamestnanec poverený výkonom personálnych prác.

Proces získavania uchádzačov môže organizácia zabezpečovať vlastnými silami, alebo môže využiť služby **personálnych spoločností** typu recruitment, executive search, alebo osloviť agentúry zaoberajúce sa personálnym leasingom. **Ak organizácia proces zabezpečuje sama, výhodami sú:** dokonalé poznanie organizácie, organizačnej kultúry, pracovného miesta, atď. **Ak proces zabezpečuje externá organizácia, najčastejšie personálna agentúra, výhodami sú:** kvalitnejšie informácie o externom trhu práce a schopnosť ich využiť. Služby externých personálnych spoločností sú relatívne finančne náročné a často si ich menšie organizácie nemôžu dovoliť.

Význam procesu. Získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu má výrazný podiel na formovaní pracovnej sily v organizácii z kvantitatívnej a z kvalitatívnej stránky (staffing) a jeho kvalita podstatne ovplyvňuje úspešnosť organizácie, pretože ide o zabezpečenie kľúčového zdroja transformačného procesu.

Zdroje získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta

Interný trh práce predstavujú súčasní zamestnanci organizácie, ktorých schopnosti, motiváciu, aspirácie a pod. možno využiť. Spravidla sú to zamestnanci, ktorých organizácia dlhodobo pripravovala na obsadenie pracovnej pozície (napr. s využitím kariérových plánov a plánov nástupníctva). Môžu to ale tiež byť zamestnanci, ktorí si kvalifikáciu rozširovali alebo prehľbovali z vlastnej iniciatívy. Ďalej môže ísť aj o takých zamestnancov, ktorých pracovné miesta zanikli v dôsledku reorganizácie, racionalizácie alebo ukončenia projektu a organizácia má záujem ich zamestnávať naďalej. Možno tu zaradiť aj zamestnancov, ktorí majú iné osobné dôvody na zmenu pracovnej pozície (napr. snaha o zvýšenie platu, konflikty v medziľudských vzťahoch, nevyhovujúci pracovný režim, zdravotné dôvody atď.).

Na **externom trhu práce** sa nachádzajú potenciálni zamestnanci. Ide o zamestnancov iných organizácií, absolventov, nezamestnaných, študentov, učňov, ženy (mužov) na materskej dovolenke, dôchodcov, atď. Tieto zdroje je z hľadiska praxe možné rozdeliť do dvoch skupín. Ide o takých uchádzačov, ktorí už pracujú z minulého zamestnania a takých, ktorí prac ešte nemajú (usilujú o prvé zamestnanie sa).

Dôvody snáh o zmenu zamestnávateľa. Dnes hlavne u mladších ľudí sa na popredné miesta dostáva nespokojnosť s možnosťou rozvoja a kariérového rastu, tiež nespokojnosť so štýlom vedenia zamestnancov a nízke ocenenie za prácu spojené s pocitom nespravodlivosti. Ďalšími dôvodmi sú „ekonomická labilita, medziľudské vzťahy na pracovisku, nevhodná vnútroorganizačná atmosféra, zlá úroveň pracovného prostredia, náročnosť práce, po príchode niektorých zahraničných vlastníkov sa objavuje problém s násilnou implementáciou ich diametrálne odlišnej národnej alebo firemnej kultúry, štýlu riadenia a pracovných metód“.

Vnútorne zdroje pracovných síl – **výhody:**

- organizácia pozná silné a slabé stránky uchádzača,
- uchádzač pozná organizáciu (pravidlá, normy, kultúru atď.), má vybudovanú sieť kontaktov,
- pozitívny vplyv možnosti kariérového rastu na motiváciu zamestnancov ako dôsledok uplatňovania takto smerovanej politiky zamestnávania a v konečnom dôsledku aj vplyv na pracovnú morálku,
- návratnosť investícií vložených do rozvoja zamestnancov,
- nižšie náklady spojené s procesom získavania,
- čas na obsadenie pracovného miesta je kratší.

Vnútročné zdroje pracovných síl – **nevýhody:**

- obsadenie pracovného miesta, ktorého úlohy zamestnanec nezvláda (môže dôjsť až k Peterovmu princípu),
- nezdravé súťaženie medzi zamestnancami, rivalita, zhoršenie morálky a medziľudských vzťahov,
- absencia nových netradičných prístupov a nápadov pri riešení programových a neprogramových problémov, nízka až žiadna skúsenosť z iných (aj konkurenčných) organizácií – organizačná slepota, pasivita často vedúca k zníženiu konkurencnosti,
- vyššie náklady spojené s „dovzdelaním“, resp. doškolením zamestnanca a so zapracovaním,
- obmedzený počet uchádzačov.

Vonkajšie zdroje pracovných síl – **výhody:**

- väčšie množstvo uchádzačov,
- možné zavádzanie do pracovného procesu nových prístupov, pohľadov, nápadov, názorov, myšlienok, poznatkov, skúseností atď.,
- nižšie náklady spojené so vzdelávaním, pretože uchádzač je spravidla vysoko kvalifikovaný a vo vysokej miere spĺňa požiadavky pracovného miesta.

Vonkajšie zdroje pracovných síl – **nevýhody:**

- čas a náklady spojené so získavaním sú relatívne vyššie,
- pracovná a sociálna adaptácia nových zamestnancov je dlhšia,
- možný vznik konfliktov na pracovisku kvôli obsadeniu pracovného miesta z vonkajších zdrojov, možný nárast fluktuácie.

4.2 PROCES ZÍSKAVANIA UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA

Získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta má svoju postupnosť (je to proces, nejde o jednorazový akt). Tento proces, rovnako ako každý iný, sa člení na fázu prípravy, fázu realizácie a fázu hodnotenia. Je vhodné, ak má organizácia proces zdokumentovaný, aby sa vždy postupovalo správne. Zdokumentovanie procesu, resp. vypracovanie systému pre získavanie uchádzačov môže zabezpečiť aj externá organizácia

(personálna agentúra) a organizácia sa následne v budúcnosti bude riadiť podľa vypracovaného systému, resp. manuálu.

A. Prípravná fáza procesu získavania uchádzačov

1. Konfrontácia a verifikácia plánu počtu a štruktúry zamestnancov s výsledkami analýzy pracovných miest – tzn. posúdenie oprávnenosti a opodstatnenosti požiadavky na potrebu obsadiť pracovné miesto. Na základe toho rozhodnutie o potrebe obsadiť pracovné miesto(a).
2. Rozhodnutie o subjektoch, ktoré budú proces získavania uchádzačov realizovať a ktoré budú za tento proces zodpovedať.
3. Na základe produktov analýzy pracovného miesta (popis práce a špecifikácia požiadaviek na držiteľa daného pracovného miesta) definovanie prediktorov, ktoré majú spĺňať uchádzači.
4. Identifikácia zdrojov a segmentu trhu práce.
5. Voľba dokumentov a ich formálna príprava zo strany organizácie, ktoré budú požadované od uchádzačov.
6. Voľba metód a konkretizácia postupu získavania uchádzačov.

B. Realizačná fáza procesu získavania

7. Formulácia a uverejnenie informácie na obsadenie pracovného miesta vo vhodnom masmediálnom prostriedku(och), resp. elektronicky – prilákanie uchádzačov.
8. Ďalšia komunikácia s uchádzačmi (písomné, telefonické, osobné, elektronické podávanie ďalších potrebných informácií neuvedených v požadovaných dokumentoch) – v prípade potreby doplnenia, resp. overenia údajov.
9. Zhromažďovanie a zhromaždenie požadovaných dokumentov od uchádzačov.

C. Hodnotiacia fáza procesu získavania pracovníkov

10. Zistenie úspešnosti procesu z hľadiska posúdenia uchádzačov (výpočet ukazovateľov na základe dokumentov a informácií – komparatívna analýza s prediktormi). Vypracovanie predbežného zoznamu uchádzačov.
11. Zistenie úspešnosti z hľadiska vyhodnotenia procesu získavania uchádzačov (časová a finančná náročnosť).

Rozhodnutie o subjektoch, ktoré budú proces získavania realizovať a ktoré budú za tento proces zodpovední

Subjektom získavania uchádzačov môže byť organizácia (personálni špecialisti, líniový manažér, resp. poverená osoba) alebo to môže byť externá organizácia (personálna agentúra).

Základná charakteristika náborového pracovníka (resp. pracovníka vykonávajúceho získavanie uchádzačov). Jeho úlohou – okrem iného – je vzbudiť záujem potenciálnych pracovníkov o prácu. Z tohto dôvodu – hlavne pri osobnom styku s uchádzačmi – sú dôležité vlastnosti náborového pracovníka. Ide napríklad o schopnosť komunikovať s ľuďmi, schopnosť pôsobiť dôveryhodne a pod. Dôležité sú jeho presné a úplné poznatky o organizácii a o pracovnom mieste. Je potrebné si uvedomiť, že uchádzači prostredníctvom hodnotenia

náborového pracovníka hodnotia organizáciu. Takže organizácia usiluje o získanie kvalitných zamestnancov a potenciálni pracovníci sa rozhodujú, v ktorej organizácii budú realizovať svoj potenciál.

Definovanie prediktorov, ktoré majú uchádzači splňať

Na základe popisu práce (produkt analýzy práce) sa vymedzujú jasné **kritériá** (normy), na základe ktorých je možné posúdiť, či úlohy pracovného miesta sú vykonávané na požadovanej úrovni. Pojem kritériá sa teda viaže na hodnotenie výkonu a pracovného správania zamestnanca.

V procese získavania uchádzačov sa používa pojem prediktor, tzn. predpoklad. Keďže u uchádzača ešte organizácia nepozná jeho osobnostný profil a skutočný výkon, môže len predpokladať aký výkon podá a ako zapadne do pracovného kolektívu. Vychádzajúc z vymedzených kritérií sa definujú **prediktory**, tzn. podstatné „znaky, ktoré možno u uchádzača vidieť, merať, registrovať v súčasnosti a o ktorých je organizácia presvedčená, že úzko súvisia s kritériami (očakávanou neskoršou mierou úspešnosti či kompetentnosti zamestnanca)“ (Ferjenčík, Bosáková, 2001).

Rodgerov sedembodový plán, ktorý v procese získavania uchádzačov je možné využiť:

1. fyzický vzhľad (výzor, úprava, make-up),
2. kvalifikácia (vzdelanie, prax, absolvované kurzy, tréningy, ocenenia),
3. všeobecná inteligencia,
4. špecifické schopnosti a spôsobilosti (napr. jazyková zručnosť, ovládanie PC softvéru, vodičský preukaz atď.),
5. záujmy,
6. sklony a dispozície (najmä osobnostné, charakterové vlastnosti),
7. iné okolnosti (iné definované znaky, ktoré súvisia s daným pracovným miestom).

Prilákanie uchádzačov – kreovanie informácie o potrebe obsadiť pracovné miesto (informácia o dopyte po ľudských zdrojoch)

Informácia o potrebe obsadiť pracovné miesto má byť presná, jasná, pútavá, zaujímavá a atraktívna, aby bola účinná a čo najadresnejšia vzhľadom na segment trhu, ktorý má osloviť. Dôležitou charakteristikou je tiež stručnosť a prehľadnosť. Táto informácia by mala obsahovať (štruktúra):

1. názov organizácie, resp. stručná deskripcia organizácie, prípadne produkcia,
2. názov pracovného miesta, popis práce,
3. požiadavky organizácie na uchádzača,
4. deklarácia výhod / benefitov (kariéra, kolektív, práca, zamestnanecké výhody, plat a pod.),
5. plat (mzda),
6. vymedzenie dokumentov požadovaných od uchádzača,
7. termín zaslania dokumentov a kontakt na subjekt získavania uchádzačov.

Informácia o potrebe obsadenia pracovného miesta (**inzerát**) sa zverejňuje v masovokomunikačnom prostriedku (printové, zvukové, obrazové prostriedky) alebo na

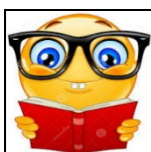
internete. Inzercia môže mať rôzny záber – regionálny, celoštátny, medzinárodný. Výhodou inzercie je, že sa pomerne rýchlo dostane k adresátovi a o voľnom mieste sa dozvie väčšie množstvo ľudí. Nevýhodou printovej inzercie je cena inzerátu, ktorej výška ale závisí od kvality textu. Inzerát (informácia), ktorý má za následok „tisícky“ ponúk je zlý (a drahý), pretože organizácia bude musieť venovať značné úsilie a prostriedky na vyhodnocovanie ponúk, korešpondenciu s uchádzačmi, triedenie uchádzačov, atď. Dobrý inzerát je zaujímavý, stručný, využíva jednoduché vety, je pravdivý a nevtieravý, dokáže upútať pozornosť a záujem, je presný a výstižný a je nástrojom prvej selekcie, nevhodných uchádzačov má odradiť a vhodných povzbudiť.

Zásady inzercie. Obsah informácie o potrebe obsadiť pracovné miesto bol uvedený vyššie. K ďalším zásadám patrí výber masovokomunikačného prostriedku, resp. komunikačného prostriedku, pričom je potrebné zvážiť kritériá, ako napr. územná pôsobnosť prostriedku, periodicita, náklad periodika, cieľová skupina, cena, doterajšia skúsenosť. Ďalej je to forma a frekvencia inzercie. Pod formou sa rozumie veľkosť inzerátu, typ tlače, umiestnenie inzerátu na stránke, deň v týždni, atď. Jednorazový inzerát môže byť prehliadnutý, či prepočutý. Častejšia frekvencia je drahšia, ale zabezpečí oslovenie väčšieho množstva záujemcov. Je vhodné, ak si organizácia vedie záznamy o inzercii kvôli možnosti zisťovania účinnosti inzercie a pre budúcnosť. Slušné a profesionálne je, ak organizácia oznámi nevhodným uchádzačom svoje rozhodnutie, pretože nezdvorilosť môže pokaziť povest' organizácie a nepriaznivo sa prejaví pri budúcom inzerovaní.

Dokumentácia požadovaná od uchádzačov

Organizácia potrebuje uchádzačov poznať. Každá organizácia a každé pracovné miesto si ale vyžaduje poznanie iných aspektov o uchádzačovi. Organizácia sa teda má rozhodnúť, aké informácie bude požadovať, ako a kde (v akých dokumentoch) majú byť uvedené. Informácie majú byť také, aby ich organizácia dokázala overiť. Najčastejšie sú požadované tieto dokumenty:

- žiadosť o prijatie do pracovného pomeru,
- motivačný list,
- životopis (štruktúrovaný, pracovný, voľný),
- osobný dotazník,
- doklady o vzdelaní a ďalšom vzdelaní,
- doklady o praxi,
- doklady o spôsobilosti vykonávať prácu (napr. zdravotný posudok, odborná spôsobilosť),
- pracovný posudok,
- referencie (od odborníkov z praxe, od učiteľov zo školy a pod.).



Úloha

Analyzujte vybrané inzeráty na stránkach profesia.sk, jobs.cz a na internetovom sprievodcovi trhom práce (istp.sk) za posledný pol rok.

4.3 METÓDY ZÍSKAVANIA UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA

Metód získavania je viacero a ich účinnosť je overená dlhoročnou praxou. Metódou sa pre túto personálnu činnosť chápe spôsob oslovenia ľudských zdrojov na internom alebo externom trhu práce, resp. je to spolupráca s inou inštitúciou, ktorá môže osloviť a zabezpečiť uchádzačov o obsadenie pracovného miesta (resp. môže osloviť vhodné zdroje).

Zoznam metód:

- uchádzači sa ponúkajú sami,
- odporúčania zamestnancov organizácie,
- vývesky v organizácii (alebo mimo nej) a pútače,
- informácie v médiách organizácie (rádio, interná televízia, časopis, bulletin),
- vzdelávacie agentúry alebo školy,
- úrady práce, sociálnych vecí a rodiny,
- organizácie špecializované na získavanie uchádzačov (agentúry),
- e-recruitment (inzercia na internetovej stránke organizácie, na internete v podobe mikrostránok, prostredníctvom náborových serverov),
- stavovské združenia a vedecké spoločnosti,
- spolupráca s odbormi,
- študentské spolky a združenia,
- deň otvorených dverí.

Pred rozhodnutím o výbere metód je potrebné zvážiť kritériá výberu týchto metód. Kritériá môžu byť: orientácia na zdroje, požiadavky na držiteľa pracovného miesta, situácia na trhu práce, finančná a časová náročnosť, atď.

Uchádzači sa ponúkajú sami

Organizácie, ktoré majú dobrú povesť, ponúkajú zaujímavú, dobre platenú alebo svojim spôsobom prestížnu prácu, majú pre zamestnancov výhodnú personálnu a sociálnu politiku atď., používajú zvyčajne pasívnu metódu získavania uchádzačov. Uchádzači sú aktívni a ponúkajú svoju pracovnú silu sami, tzn. prichádzajú alebo sa písomne obracajú na organizáciu.

Výhodou tejto metódy je finančná nenáročnosť. Nevýhodou môže byť, že uchádzači majú často nepresnú predstavu o potrebách organizácie, o pracovných miestach, a preto môžu byť „nepoužiteľní“. Ponuka od uchádzačov je plynulá v čase, nie je kampaňovitá, preto môže narúšať prácu personalistovi. Okrem toho neposkytuje dostatočnú možnosť výberu (žiadosti sú rozptýlené v čase a pri výbere obyčajne nemožno použiť jedno z dôležitých kritérií, t. j. porovnávanie schopností a kvalít väčšieho množstva uchádzačov.

Napriek tomu je dobré vážiť si záujem uchádzačov (v budúcnosti môžu byť vhodní) a okrem toho – ak nejde o „zúfalý počín“ – sú motivovaní pre prácu v organizácii. Takýchto aktívnych uchádzačov je vhodné požiadať o súhlas, aby informácie o nich mohli byť uložené v databáze organizácie.

Odporúčania súčasného alebo minulého zamestnanca

Táto metóda je viac pasívna. Dôležitým predpokladom je vytvoriť informačné predpoklady, a to informácie o profile pracovného miesta a požiadavkách na držiteľa pracovného miesta. Niektoré organizácie v situácii vysokého dopytu po pracovnej sile a nízkej ponuke práce uplatňujú stimulačné nástroje pre zamestnanca, ktorý odporúča vhodného uchádzača.

Výhodou tejto metódy sú nižšie náklady, uchádzači bývajú väčšinou vhodní po stránke odbornej i osobnostnej, pretože zamestnanec, ktorý odporúča uchádzača si väčšinou nechce pokaziť vlastnú povesť. Nevýhodou je obmedzená možnosť výberu a porovnávania uchádzačov, určité nebezpečenstvo vzniku „rodinných klanov“, subjektivismus (až strata zdravého úsudku). Okrem toho neskôr môže nastať problém pri riadení „známeho“.

Táto metóda sa častejšie používa pri obsadzovaní zodpovednejších pracovných pozícií. Niektoré organizácie „ťažia“ z výhod, ktoré prináša tzv. dedenie pracovných skúseností v rodinách.

Výveska

Relatívne nenáročnou a lacnou metódou je výveska. Vývesky sú spravidla umiestnené na takých miestach v organizácii, kade prechádzajú všetci zamestnanci, resp. väčšina zamestnancov. Ak má organizácia záujem o získavanie uchádzačov z vonkajších zdrojov, bývajú vývesky umiestnené tak, aby k nim mala prístup i užšia verejnosť.

Rozsah informácií vo výveske je spravidla široký. Uvádza sa podrobný popis pracovného miesta, pracovných podmienok i prediktorov (požiadaviek) na uchádzača.

Výhody tejto metódy sú nižšie náklady, redukcia nevhodných uchádzačov (podrobné informácie – zhodnotenie schopností – autoselekcia), kampaňovitosť, ktorej dôsledkom je existencia širšej možnosti výberu. Nevýhodami vývesiek je, že informácie sú dostupné len ľuďom, ktorí sa k nim dostanú, pretože metóda oslovuje len obmedzený počet uchádzačov, spravidla len z najbližšieho okolia organizácie. Táto metóda nie je vhodná na získavanie kvalifikovaných odborníkov s praxou. Pomerne časté je využívanie vývesky na získavanie absolventov – vývesky sú umiestňované tam, kde sú študenti (školy, internáty a pod.).

Pútače / billboardy

Pútače sú variantom vývesiek. Sú umiestnené tak, aby si ich verejnosť všimla. Pútače ale poskytujú málo informácií, pretože sa pripravujú a inštalujú na dlhšie časové obdobie. Informujú a dokumentujú verejnosti rozvoj a prospech organizácie a tým aj záujem o kvalitných a lojálnych zamestnancov. Ich účelom je podnietiť verejnosť, aby vyhľadala ďalšie potrebné informácie o možnosti pracovať pre danú organizáciu.

Priama spolupráca organizácie so školami (vzdelávacími inštitúciami)

Úspešné organizácie často spolupracujú so vzdelávacími inštitúciami. Existujú organizácie, ktoré sa podieľajú na prevádzke stredných odborných škôl pripravujúcich študentov na robotnícke, nižšie technické a pod. povolania a tým si zabezpečujú prísun mladých manuálnych pracovníkov (napr. automobilky; duálne vzdelávanie). Spolupráca so strednými a vysokými školami uľahčuje získavanie odborníkov príslušného vzdelania. Existujú možnosti ako si do určitej miery zaviazat' vytypovaného študenta (napr. zmluvne dohodnuté podpory pre

študenta, kde možno požadovať i jeho vyprofilovanie tým, že si vyberá vhodné voliteľné predmety, tému záverečnej práce a pod.).

Výhodou tejto metódy sú relatívne nízke náklady na jej realizáciu. Okrem toho môže škola poskytnúť adekvátne informácie o profile a študijných výsledkoch študenta, čím v podstate urobí predvýber. Nevýhodou je sezónnosť nástupu absolventov, ktorú možno riešiť napr. prijatím študenta na dohodu, dohodou so súčasným držiteľom pracovného miesta o termíne odchodu z organizácie a pod.

V USA, ale aj v krajinách EÚ je obľúbenou metódou „Campus Recruiting“ (univerzitný areál, burzy práce, dni kariéry). Získavanie študentov končiacich ročníkov je spravidla realizované priamo na pôde vysokej školy. Vysoká škola vytvorí podmienky (napr. umiestnenie propagačných stánkov), aby sa mohli zástupcovia organizácie stretnúť so študentmi a usporiadať s nimi predbežné pohovory. Študenti získavajú pritom dostatočné množstvo informácií o organizácii, o pracovnom mieste a zástupcovia organizácie si môžu vytypovať vhodných študentov. Po realizácii krokov výberového procesu manažment rozhodne o možnom zamestnaní študenta.

Spolupráca s odborovou organizáciou

Pri získavaní uchádzačov z interného trhu práce môže organizácia využiť spoluprácu s odborovou organizáciou (zamestnaneckými radami). Predpokladom je, aby odborová organizácia mala vytvorenú informačnú databázu o zamestnancoch (o zamestnancoch, ktorí sú členmi odborovej organizácie).

Výhodou je, že organizácia udržiava dobré vzťahy s odborovou organizáciou a ona do istej miery zaručuje, že uchádzač bude mať požadované kompetentnosti, tzn. bude spĺňať požadované prediktory. Nevýhodou sú obmedzené možnosti výberu uchádzačov a možnosť získať len členov odborov.

Spolupráca s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny

Spolupráca s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny je metóda nenáročná na finančné zdroje, ale jej úspešnosť závisí od situácie na trhu práce v príslušnom regióne. Úrady práce sprostredkovávajú zamestnanie bezplatne. Výdavky sú hradené z prostriedkov štátneho rozpočtu. Použitie tejto metódy si vyžaduje podrobné a presné formulovanie požiadaviek na uchádzačov zo strany organizácie i záujem o spoluprácu s úradom práce. Informovať úrad práce o voľných pracovných miestach plyní organizácii zo zákona.

Výhody využitia spolupráce s úradom práce pri získavaní uchádzačov sú, že úrady práce zisťujú potrebné informácie o uchádzačoch, môžu zabezpečiť predbežný výber, poskytnúť materiály o uchádzačoch a pod. V niektorých prípadoch môže zamestnávateľ získať i príspevok na zamestnávanie určitého zamestnanca (napr. pre osobu so zmenenou pracovnou schopnosťou). Nevýhodou je obmedzený výber len z uchádzačov registrovaných na úrade práce. Väčšinou ide o osoby s nižšou kvalifikáciou, alebo z nejakého dôvodu ťažko zamestnateľné osoby. Okrem toho, nezamestnaní (spravidla s vyššou kvalifikáciou) dávajú prednosť iným formám hľadania zamestnania, často sa na úrade práce ani neregistrujú.

Získavanie uchádzačov prostredníctvom komerčných personálnych agentúr

Získavanie prostredníctvom personálnych (sprostredkovateľských) agentúr je využívanie komerčných služieb. Agentúry zvyčajne nielen získavajú uchádzačov, ale realizujú aj ich výber, resp. prvé kolá výberu. Konečné rozhodnutie o výbere uchádzača je vždy právom objednávajúcej organizácie. Služby personálnych agentúr sú relatívne finančne náročné. Predpokladom úspechu je adekvátna spolupráca organizácie s agentúrou, čo znamená poskytnutie potrebných informácií zo strany organizácie. Využitie služieb agentúry uľahčuje získavanie hlavne tých uchádzačov, o ktorých je na trhu práce núdza. Zvyčajne ide o expertov v odbore. Je výhodné, ak organizácia spolupracuje s agentúrou aj po získaní uchádzačov, vytvára tak agentúre priestor na vyhodnotenie jej odporúčania (agentúra má spätnú väzbu a prípadne aj možnosť korekcie svojho odporúčania). Spomenúť je potrebné aj istú nevýhodu vyplývajúcu zo skutočnosti, že kvalitní uchádzači radšej reagujú na adresnú (nie anonymnú, resp. sprostredkovanú) ponuku príslušnej organizácie.

Personálne agentúry (ďalej len „PA“) sa členia podľa služieb, ktoré ponúkajú objednávateľským organizáciám (poznámka: zoradené vzostupne podľa náročnosti služby):

1. PA sprostredkujú prácu,
2. PA vyhľadávajú uchádzačov formou inzercie,
3. PA vyhľadávajú uchádzačov formou inzercie s následným vyhodnotením,
4. PA zamerané na priame vyhľadávanie uchádzačov (executive search; headhunter, „lovci mozgov“),
5. PA ponúkajú pracovníka na určitý čas (temporary help, personálny leasing).

Temporary help – napr. interim management. Ide o dočasné zamestnanie manažéra (špecialistu, experta). Organizácia má interné problémy, nedostatočné kapacity, nedostatočné kompetentnosti a „dočasný“ manažér zabezpečí organizácii rýchle a kvalitné vykonanie náročných úloh. Napr. krízový manažér.

Spomedzi výhod pri získavaní uchádzačov prostredníctvom personálnych agentúr možno spomenúť časovú nenáročnosť, kvalitu uchádzačov, predvýber uskutočňovaný profesionálmi a záruku poskytovanú agentúrou. Nevýhodou sú relatívne vysoké finančné prostriedky na úhradu za služby agentúre.

E-recruitment (získavanie uchádzačov prostredníctvom internetu)

Internet môže byť nástrojom získavania jednak personálnej agentúry, ale aj organizácie, ktorá na vlastnej internetovej stránke zverejňuje informáciu o potrebe obsadenia pracovného miesta, pričom môže zverejňovať aj formulár životopisu, resp. dotazníka, ktorý vyplní uchádzač a elektronicky zasiela na vyhodnotenie. Následne softvér vyhodnotí zaslané dotazníky a dokáže aj poskytnúť spätnú väzbu uchádzačom (*napr. ďakujeme ..., ste vhodný / nevhodný, ste zaradený ...*).

Získavanie sa teda realizuje prostredníctvom náborových serverov, internetových stránok organizácii alebo aj na tzv. mikrostránkach. Mimotextové časti, logo organizácie a atraktívne odkazy umožňujú uchádzačovi prepnúť sa na stránku, kde je zverejnená informácia o potrebe obsadenia pracovného miesta.

Výhodou využitia internetu je časová a finančná nenáročnosť, možnosť rýchlej aktualizácie informácie, merateľný prínos vzhľadom na vynaložené náklady.

Uviest' je potrebné aj pravidlá, ktoré by mal uchádzač dodržať. Uchádzač si musí uvedomiť, že informácie o sebe sprístupňuje „virtuálnemu neznámemu“. Z tohto dôvodu by si mal prv zistiť informácie o zadávateľovi. Nie vždy pri prvom kontakte musí uviesť všetky životopisné informácie (vhodná je selekcia informácií o sebe), pretože elektronické dokumenty si môže pozrieť aj neoprávnená osoba.

Pozri: <http://www.linkedin.com/>. LinkedIn – profesionálna sieť, kde (okrem iného) zamestnávateľa a personálne agentúry vyhľadávajú uchádzačov o prácu.

Spolupráca so združeniami odborníkov, stavovskými organizáciami, vedeckými spoločnosťami a pod.

Predovšetkým na obsadenie vyšších pozícií, resp. pri získavaní expertov je výhodné spolupracovať so združeniami odborníkov, pričom je využívaný ich informačný systém. Združenia odborníkov spravidla poskytujú presné a pravdivé informácie o expertoch vhodných na obsadenie danej pozície, pričom nie je nevýhodou obmedzená možnosť výberu pre nižší počet zodpovedajúcich uchádzačov. Proces získavania je pomerne náročný, pretože experti sú zvyčajne zamestnaní a je nutné ponúknuť im lepšie podmienky.

Deň otvorených dverí

Možnou metódou získavania uchádzačov je aj deň otvorených dverí. V tento deň organizácia prezentuje vlastné úspechy, ktoré môžu podnietiť záujem verejnosti. Metóda je organizačne i časovo náročná, primárne ide o zvýšenie image organizácie a sekundárne o získanie možných zamestnancov. Ľudia, ktorí prejavia o túto akciu záujem, sú srdečne privítaní, majú možnosť si prehliadnuť organizáciu, porozprávať sa so súčasnými zamestnancami i s manažmentom, zvyčajne dostanú drobné propagačné materiály, môže im byť premietnutý propagačný film. Účastníci si na základe toho vytvárajú vlastný obraz o organizácii.

Ako bolo spomenuté, metód získavania uchádzačov je viacero a ich výber závisí od zohľadnenia stanovených kritérií. Vhodným kritériom je aj vhodnosť metódy pre pracovnú pozíciu. Prehľad poskytuje tab. 1.

Tabuľka 1: Prehľad spôsobov získavania a vyhľadávania uchádzačov o prácu

	INTERNÉ		EXTERNÉ ZDROJE								
	Kariérové plány a príprava	Vnútroorganizačný konkurz	Odporúčania	Úrad práce	Priame oslovenie	Databáza organizácie	Inzercia	Sponzoríng študentov a učňov	Záverečné práce	Executive search	Recruitment
TOP manažment	***				***		*			**	*
Stredný man.	**	**			**		**			***	**
Prvostupňový manažment	*	***	**			***	***			*	**
Predajcovia		*	**	*	**	*	***			*	***
Administratíva			**	***		***	**	*	*		*
Špecialisti podpory			***	**	**	***		**	**	*	**
Špecialisti produkcie			***	**	***	***		**	**	*	**
Výkonní prac.			**	**		***		*			
Pomocní prac.			**	**		***					

Zdroj: Horník, 1999, s. 90.

Legenda:

*, **, *** - vyjadruje orientačnú mieru vhodnosti použitia metódy. Jedna hviezdička označuje mierne vhodnú metódu, tri hviezdičky označujú veľmi vhodnú metódu.

4.4 HODNOTENIE ÚSPEŠNOSTI ZÍSKAVANIA UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA

Úspešnosť procesu získavania uchádzačov je posudzovaná **z hľadiska kvality uchádzačov a z hľadiska kvality realizovaného procesu**. Kvalita uchádzačov je posudzovaná podľa stanovených požiadaviek a prediktorov uvedených v informácii o potrebe obsadenia pracovného miesta a podľa informácií uvedených v zaslaných dokumentoch (napr. požadovaná a skutočná kvalifikácia uchádzačov, atď.). Kvalita procesu získavania je posudzovaná podľa stanovených kritérií, napr. časová a finančná náročnosť.

Pri hodnotení úspešnosti získavania uchádzačov o prácu je možné využiť napr. tieto údaje a ukazovatele:

- **miera úspešnosti zdroja:** počet uchádzačov s požadovanou kvalifikáciou k celkovému počtu uchádzačov (možné rozlíšenie podľa metódy získavania), počet uchádzačov pozvaných na vstupný pohovor k celkovému počtu uchádzačov,
- **náklady na jedného uchádzača:** náklady na získavanie a výber k počtu prijatých uchádzačov, počet prijatých uchádzačov k počtu zamestnaných po skúšobnej dobe, počet prijatých uchádzačov k počtu zamestnaných po jednom roku (tu sa hodnotí aj výber prediktorov),
- **náklady na získavanie a výber** k celkovej výške odmien pre prijatých zamestnancov,
- **čas potrebný na vyhľadávanie záujemcov** a tiež počet voľných pracovných miest k počtu pracovných miest obsadenými internými zamestnancami,

- štruktúra a **motivovanosť** uchádzačov,
- priemerná **doba**, počas ktorej sú voľné pracovné miesta neobsadené.

4.5 ZÍSKAVANIE UCHÁDZAČOV NA OBSADENIE ŠTÁTNOZAMESTNANECKÉHO MIESTA

„Verejný sektor, rovnako ako ten súkromný, má v personálnej oblasti za svoj prvoradý cieľ prilákať tých najkvalitnejších pracovníkov na trhu. Spôsob motivovania, ale aj očakávania od potenciálnych zamestnancov sú však výrazne odlišné. V súkromnom sektore sú napríklad možnosti na úpravu plátov voľnejšie, pričom zároveň práve ich výška predstavuje jednu z hlavných motivácií pre potenciálneho uchádzača na nástup do zamestnania. V štátnom sektore je skôr možné hovoriť napríklad o otázke prestíže, či vnútornej motivácii zmeniť fungovanie krajiny k lepšiemu“ (Pracharová a Košťál, 2017, s. 29).

Rovnako, ako aj iné procesy manažmentu ľudských zdrojov vo verejnej správe, aj získavanie uchádzačov sa musí riadiť legislatívou. Zákon o štátnej službe pre proces získavania pracovníkov stanovuje povinnosť vyhlásiť výberové konanie na obsadenie ŠZM. Vyhlásiť výberové konanie znamená, že sa uverejní informácia o potrebe obsadenia pracovného miesta. Informácia sa najskôr zaeviduje v registri výberových konaní. Ten je prepojený s ústredným portálom verejnej správy (www.open.slovensko.sk), kde sa informácia automaticky objaví. Následne je možné inzerát uverejniť aj na webovom sídle služobného úradu, na pracovnom portály alebo inom mieste.

Informácia o potrebe obsadenia ŠZM musí obsahovať položky, ktoré stanovuje Vyhláška č. 127/2017 Z. z., a to napríklad, druh výberového konania (vnútorné, vonkajšie), druh štátnej služby (stála, dočasná) obsadzovaná funkcia, miesto výkonu práce, požadované dokumenty, atď. V štátnej správe sa je možné uchádzať o prijatie do stálej alebo dočasnej štátnej služby (tab. 2).

Aj v štátnej správe sa vyskytujú nedostatky. Dôvodová správa k Zákonu č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe uvádza, že sa v praxi vyskytujú prípady, kedy bol uchádzač prijatý do dočasnej štátnej služby bez výberového konania, potom bolo v rovnakom služobnom úrade vyhlásené užšie vnútorné výberové konanie na iné ŠZM v stálej službe, ktoré tento ŠZ v dočasnej štátnej službe vyhral. Takáto prax vzbudzuje podozrenie z nedodržania princípu transparentnosti pri obsadzovaní ŠZM. V správe sa preto navrhuje obmedziť možnosť ŠZ prijatého do dočasnej štátnej služby uchádzať sa o miesto v užšom výberovom konaní.

Bez ohľadu na to, či sa uchádzač hlási do stálej alebo dočasnej štátnej služby, musí podať žiadosť o zaradenie do výberového konania. Položky, ktoré musí žiadosť obsahovať, stanovuje Vyhláška č. 127/2017 Z. z. Uchádzač o zamestnanie môže žiadosť podať v listinnej forme alebo elektronicky. V prípade elektronickej žiadosti, uchádzač vyplní štandardizovaný elektronický formulár (obsahuje rovnaké položky ako listinná žiadosť) na ústrednom portály verejnej správy. Ak nevie elektronickej žiadosti podpísať elektronickým podpisom, musí ju následne vytlačiť, podpísať a spolu s dokumentmi doručiť v stanovenej lehote. (Vyhláška č. 127/2017 Z. z.)

Tabuľka 2: Druhy štátnej služby

STÁLA ŠTÁTNA SLUŽBA	DOČASNÁ ŠTÁTNA SLUŽBA
na neurčitý čas	na dobu určitú
<ul style="list-style-type: none"> ▪ zahŕňa aj skúšobnú dobu (3 mesiace) ▪ zahŕňa adaptačné obdobie (5 mesiacov) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zahŕňa skúšobnú dobu ▪ bez adaptačného obdobia
možné prijať občana alebo ŠZ	možné prijať občana
prijatie iba na základe výberového konania alebo hromadného výberového konania	prijatie je možné: <ul style="list-style-type: none"> ▪ na základe výberového konania (napr. na zastupovanie ŠZ, ktorý je na materskej dovolenke, čerpá služobné voľno, je dočasne preložený) ▪ aj bez výberového konania (napr. na zastupovanie ŠZ, ktorý je dlhodobo PN alebo sa zúčastňuje dobrovoľnej vojenskej prípravy).
Občan = „Občan SR, občan iného členského štátu EÚ, občan štátu, ktorý je zmluvnou stranou Dohody o Európskom hospodárskom priestore, a občan Švajčiarskej konfederácie“ (Zákon č. 55/2017 Z. z., § 2). V určitých odboroch štátnej služby (napr. justícia, ochrana utajovaných skutočností) alebo v určitých služobných úradoch (generálna prokuratúra SR) sa vyžaduje aby bol uchádzač občanom SR.	

Zdroj: Zákon č. 55/ 2017 Z. z.

Centrálny informačný systém štátnej služby tvorí, okrem iných, aj register výberových konaní. Tento register je prepojený s modulom „výberové konania“ na portály verejnej správy open.slovensko.sk. Modul umožňuje „služobným úradom elektronickú administráciu celého procesu výberového konania a uchádzačom o štátnu službu prihlásiť sa na nimi zvolené vyhlásené výberové konanie v elektronickej podobe“ (open.slovensko.sk).

Uchádzač sa hlási na jednu z deviatich funkcií (odborný referent, hlavný referent, radca, samostatný radca, odborný radca, hlavný radca, štátny radca, hlavný štátny radca, generálny štátny radca). Na prijatie do štátnej služby musí spĺňať predpoklady stanovené v zákone o štátnej službe a požiadavky stanovené v osobitných právnych predpisoch, alebo ustanovené služobným úradom v opise štátnozamestnaneckého miesta. Zákon o štátnej službe uvádza nasledujúce predpoklady:

- minimálny vek 18 rokov,
- plná spôsobilosť na právne úkony,
- bezúhonnosť (výpis z registra trestov nie starší ako 3 mesiace),
- splnenie kvalifikačných predpokladov (napr. vzdelanie alebo študijný odbor – nájdeme ich v prílohe č. 2 Zákona č. 55/2017 Z. z., v osobitných predpisoch a v služobných predpisoch),
- znalosť štátneho jazyka,
- úspešnosť vo výberovom alebo hromadnom výberovom konaní.

Na niektoré štátnozamestnanecké miesta musí uchádzač spĺňať okrem týchto požiadaviek aj ďalšie predpoklady (napr. zdravotnú spôsobilosť, znalosť cudzieho jazyka, odbornú prax).

Proces získavania ŠZ sa končí tým, že poverený zamestnanec skontroluje žiadosť uchádzača a priložené dokumenty a následne rozhodne o zaradení, resp. nezaradení uchádzača

do výberového konania. Ak je uchádzač zaradený, bude mu doručená pozvánka na výberové konanie. Oboznámený bude aj v prípade nezaradenia. (Vyhláška č. 127/2017 Z. z.)

Organizácie štátnej správy majú problém získať kvalitných ľudí. Odrádza ich najmä nízke finančné ohodnotenie, politizácia štátneho sektora, nejasné riadenie kariéry, či slabá výkonnosť štátnych inštitúcií. Tieto faktory prispievajú k vytváraniu zlej reputácie a imidžu štátnej správy. Z tohto dôvodu „je potrebné cielene pracovať na propagácii štátneho sektora ako atraktívneho zamestnávateľa a propagovať benefity, ktoré poskytuje. Atraktívnosť štátnej služby je možné zabezpečiť napríklad skvalitnením manažmentu, zvyšovaním profesionalizácie, dodržiavaním etických pravidiel, odpolitizovaním štátnej správy, flexibilnými formami práce, zamestnaneckými výhodami a odbúraním byrokracie“ (Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018, s. 12-13). Aby štátna správa obstála v konkurenčnom boji o kvalitné ľudské zdroje so súkromnou sférou, musí sa stať moderným a atraktívnym zamestnávateľom, ktorý dokáže motivovať a udržať si kvalitné ľudské zdroje a taktiež zabezpečiť ich ďalší rozvoj, nielen špecializovaný odborný rast, ale aj rozvoj všeobecného charakteru, najmä morálnych a etických vlastností“ (Úrad vlády SR, 2015, s. 50).



Úloha

Analyzujte proces získavania uchádzačov vo vybranej organizácii verejnej správy.



V malých organizáciách často nie je zriadený personálny útvar a línioví manažéri sami vykonávajú aj personálne aktivity, napr. získavajú uchádzačov. Aké metódy a prečo by ste použili v nasledujúcich situáciách?

- Nočný vrátnik odchádza na tri týždne na dovolenku.
- Vaša sekretárka má chrípku.
- Potrebuje ďalších 2 obchodných zástupcov – jeden má vykonávať dilerскую činnosť a druhý má otvoriť pobočku obchodnej kancelárie.
- Váš jediný chemik odchádza do dôchodku a musí byť nahradený vysoko kvalifikovaným človekom.



V organizácii sa uvoľnilo pracovné miesto účtovníčky, ktoré má byť čo najskôr obsadené. Vy ste vedúcim oddelenia a vašou povinnosťou je zorganizovať a realizovať túto akciu. Popíšte v jednotlivých krokoch ako by ste postupovali, resp. riešili uvedenú situáciu vrátane metód, ktoré by ste použili. (Vychádzajte z vami zostavených produktov analýzy práce.)



Vyberte si z ponuky:

- Ponúkame prácu v mladom kolektíve.
- Požadujeme mladého ducha a flexibilné myslenie.
- Hľadáme pracovitého a energického človeka.
- Požadujeme maximálne pracovné nasadenie.
- Očakávame odolnosť voči stresu.

6. Požadujeme človeka s analytickým myslením.
7. Hľadáme kandidáta so schopnosťou logického myslenia.
8. Očakávame pracovníka s veľmi dobrou komunikačnou zručnosťou.
9. Očakávame reprezentatívne správanie.

Svoj výber zdôvodnite („prečo vás niektoré z ponúk zaujali?“).



◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Charakterizujte personálnu funkciu získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.
2. Charakterizujte interné zdroje získavania uchádzačov a uveďte výhody a nevýhody obsadzovania pracovných miest z týchto zdrojov.
3. Charakterizujte externé zdroje získavania uchádzačov a uveďte výhody a nevýhody obsadzovania pracovných miest z týchto zdrojov.
4. Charakterizujte proces získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.
5. Definujte prediktory.
6. Charakterizujte dokumenty, ktoré sú požadované od uchádzačov na obsadenie pracovného miesta.
7. Uveďte aké náležitosti má obsahovať informácia o potrebe obsadenia pracovného miesta.
8. Charakterizujte metódy získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.
9. Uveďte ukazovatele, ktoré je možné využiť pri hodnotení úspešnosti procesu získavania uchádzačov.

KAPITOLA 5

VÝBER Z UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA A O PRÁCU PRE ORGANIZÁCIU

Výber je proces rozhodovania. S týmto druhom rozhodovania má zrejme každý človek nejakú skúsenosť. V detstve sme počúvali rozprávku Soľ nad zlatom, kde si kráľ vyberal zo svojich dcér kráľovnu, ako náhradu za seba. Kardináli vyberajú pápeža. Tréner vyberá člena do tímu. Človek si vyberá životného partnera. Každý z uvedených výberových procesov sa uskutočňuje na základe informácií a kritérií a má vlastné špecifiká. Predmetom kapitoly je výber z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu. Výberový proces bezprostredne nadväzuje na výsledky získavania uchádzačov.

5.1 PODSTATA VÝBERU Z UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA

Výber uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu je **proces, v priebehu ktorého sú uchádzači hodnotení na základe stanovených prediktorov a posudzovaní podľa požiadaviek organizácie, pracovného kolektívu a pracovného miesta. Proces výberu končí zoradením uchádzačov a rozhodnutím o najvhodnejšom z uchádzačov na obsadenie pracovného miesta.**

Cieľom výberu je vybrať najvhodnejšieho zo súboru vhodných (možných) uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.

Úlohou výberu je na základe kvantitatívnych a kvalitatívnych metód rozpoznať, ktorý z uchádzačov bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať požiadavkám organizácie, teda ktorý spĺňa kritériá celoorganizačné, kritériá pracovného kolektívu a kritériá pracovného miesta.

Z textu vyššie uvedenej úlohy vyplýva, že nestačí, ak uchádzač je spôsobilý na výkon úloh pracovného miesta. Dôležité je tiež, aby zapadol do pracovného kolektívu. Jedinec, ktorý nevyhovuje pracovnému kolektívu, dokáže ho rozvrátiť za niekoľko málo dní, resp. pracovný kolektív ho vylúči, stane sa napr. outsidersom. Tiež je dôležité, aby uchádzač zdieľal hodnoty organizácie, tzn. aby sa stotožnil s organizačnou kultúrou.

5.2 PROCES VÝBERU Z UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA

Výber z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta je proces, ktorý má viac stupňov (stupňovitý proces výberu). Aj tento proces (ako všetky ostatné) je potrebné pripraviť, realizovať a vyhodnotiť. Proces výberu z uchádzačov zvyčajne realizuje viacero subjektov z interného prostredia, pričom je možná participácia subjektov z externého prostredia. V priebehu procesu sa využíva viac metód. Na záver je dôležité proces kriticky a objektívne vyhodnotiť.

PRÍPRAVNÁ FÁZA

1. Rozhodnutie o **subjektoch** realizujúcich a účastných na výberovom procese,
2. potvrdenie **prediktorov** – predpokladov na profesionálny výkon pracovných úloh, na úspešné zaradenie do pracovného kolektívu a na zdieľanie organizačnej kultúry, ktoré charakterizujú osobu uchádzača,
3. rozhodnutie o **metódach** výberu uchádzačov,
4. výber **modelu** preukazujúceho vhodnosť uchádzačov.

REALIZAČNÁ FÁZA

5. Vstupný **informatívny rozhovor** s uchádzačom – napr. v prípade, že nie je zverejnená informácia o potrebe obsadiť pracovné miesto a uchádzač aktívne prichádza do organizácie zaujímať sa o pracovné miesto,
6. posúdenie požadovanej **dokumentácie** (materiálov) od uchádzačov,
7. analýza získaných informácií a selekcia uchádzačov,
8. posúdenie **kompetentností** (schopností a spôsobilostí) uchádzača prostredníctvom odborných metód výberu,
9. analýza získaných informácií a selekcia uchádzačov,
10. **výberový rozhovor** (interview),
11. analýza získaných informácií a zoradenie uchádzačov,
12. **zoradenie uchádzačov podľa dosiahnutej úspešnosti** (vytvorenie konečného poradia) a informovanie štatutárneho zástupcu organizácie o výsledku výberového procesu.

HODNOTIACA FÁZA

13. **Hodnotenie výberového procesu** podľa kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov preukazujúcich časovú a nákladovú efektívnosť.
14. **Hodnotenie uchádzačov** o obsadenie pracovného miesta.

Rozhodnutie o subjektoch výberového procesu. Subjektmi výberu uchádzačov môžu byť líniový manažér (budúci priamy nadriadený), manažér vyššej úrovne riadenia, personálny špecialista, experti na hodnotenie kompetentností uchádzača (napr. psychológ, expert hodnotiaci jazykovú zručnosť, počítačovú gramotnosť a pod.), zástupca odborovej organizácie, tiež špecialisti z externého prostredia a ďalší špecialisti, ktorí sú potrební pre úspešnosť výberu.

Prediktory ako znaky (charakteristiky) osoby odhadujúce vhodnosť jedinca na plnenie úloh pridelených pracovnému miestu, na začlenenie sa do kolektívu pracovnej skupiny (tímu) a na zdieľanie organizačnej kultúry boli stanovené v procese získavania uchádzačov. V prípravnej fáze procesu výberu je potrebné tieto prediktory potvrdiť (opätovne odobriť) a určiť postupy na overenie prediktorov u jednotlivých uchádzačov.

Metódy výberu sa členia na metódy základné, odborné a doplnkové. Ich výber determinuje charakter obsadzovaného pracovného miesta a profil osoby vhodnej na výkon úloh

pridelených danému pracovnému miestu (zdroj: špecifikácia požiadaviek na držiteľa pracovného miesta), skúsenosti subjektov výberu a špecifiká organizácie.

Metódy základné sa môžu použiť pri obsadzovaní pracovných miest na všetkých úrovniach organizácie. Ide o minimálny aparát, resp. informačný zdroj na skúmanie predpokladov uchádzačov. Patria tu metódy personálnej anamnézy (napr. posudzovanie životopisu, osobného dotazníka, motivačného listu, videovizitky) a rozhovor (interview). Personálna anamnéza uchádzača je zisťovaná na základe informácií o profesnej minulosti uchádzača.

Metódy odborné skúmajú kompetentnosť uchádzača (schopnosti a spôsobilosti). Skúmané sú napr. **klúčové kompetentnosti**, a to odborné, sociálne a základné. Skúmané sú tiež napr. **rozumové schopnosti** (racionálna inteligencia, ktorá je predpokladom kognitívnych schopností), **všeobecná inteligencia** (analytická inteligencia, ktorá je predpokladom mentálneho výkonu), **emocionálna inteligencia** (schopnosť sebareflexie, sebakontrola, motivácia, empatia a sociálna inteligencia) alebo aj **špeciálne schopnosti**, ktoré sú zisťované napr. prostredníctvom grafologických testov, assessment testov. Ďalej je skúmaná **spôsobilosť zdravotná, psychická, morálna, fyzická, odborná** (spôsobilosť je pripravenosť človeka na výkon úloh priradených danému pracovnému miestu práce, tzn. ide o mieru súladu medzi požiadavkami pracovného miesta a predpokladmi uchádzača).

Metódy doplnkové. K týmto metódam patria napr. referencie od minulých zamestnávateľov alebo od osobností, s ktorými uchádzač spolupracoval (napr. v prípade absolventa to môže byť učiteľ), projekt na vopred zadanú tému (napr. v prípade vysokoškolského učiteľa to môže byť projekt zaoberajúci sa témami vyučovacieho predmetu. Ďalej to môže byť manažérska vízia a esej, ktorú uchádzači spracovávajú priamo v organizácii, napr. aj na absurdnú tému, ako “slon v porceláne“.

Modely výberu uchádzačov na obsadenie pracovného miesta. Existujú tri základné modely používané v procese výberu uchádzačov, a to kompenzačný model, model viacnásobného kritického skóre a konfiguračný model. Nižšie charakterizované modely môžu byť a zvyčajne aj sú používané kombinovane. (Ferjenčík, Bosáková, 2001)

Kompenzačný model výberu. Každý prediktor má stanovenú váhu významnosti (dôležitosť). Celkové skóre sa zistí súčtom súčinov nameranej hodnoty prediktorov a ich váhy významnosti. Odhad kompetentností uchádzača predstavuje jedno číslo (to je výhoda), čo umožňuje jednoduché zoradenie všetkých uchádzačov. Nevýhodou je možnosť kompenzovať získanú nižšiu hodnotu jedného prediktora získaním vyššej hodnoty u iného prediktora.

$$Y = a + (b_1 * x_1) + (b_2 * x_2) + \dots$$

a - konštanta

b - váha prediktorov (dôležitosť)

x - zistená (nameraná) hodnota prediktora

Model viacnásobného kritického skóre. Nedostatky kompenzačného modelu (možnosť kompenzovateľnosti prediktorov) odstraňuje model viacnásobného kritického skóre. Prediktorom je stanovená minimálna hodnota, ktorú musí uchádzač dosiahnuť. V opačnom prípade nepostupuje ďalšími krokmi výberu. Minimálna hodnota prediktora nemusí byť stanovená pre každý prediktor. Zvyčajne ide o klúčové prediktory, ktorých neplnenie môže

ohroziť plnenie pracovných úloh, resp. môže ohroziť bezpečnosť a zdravie pri práci. Poradie uchádzačov je stanovené podľa najvyššieho dosiahnutého skóre.

Konfiguračný model výberu. Model nelineárnej predikcie. Pre každý prediktor, resp. pre vybrané prediktory je dopredu určený optimálny rozsah (pásmo). Poradie uchádzačov sa stanoví podľa dosiahnutých hodnôt nachádzajúcich sa v určených pásmach.

Vstupný informatívny rozhovor je vedený s uchádzačom, ktorý sa o prácu v organizácii iniciatívne zaujíma, tzn. organizácia nezverejnila informáciu o potrebe obsadiť pracovné miesto. Úspešné organizácie zvyčajne aktivitu uchádzača oceňujú. Vstupný informatívny rozhovor vedie buď personálny špecialista, alebo líniový manažér. Účelom tohto rozhovoru je získať základné informácie o uchádzačovi a poskytnúť mu informácie o organizácii a o práci. Výhodou je, že zástupca organizácie dokáže za krátky čas zhodnotiť uchádzača, pričom bez ďalších finančných a časových nákladov eliminuje uchádzačov, ktorí sa do organizácie určite nehodia. Ak ide o uchádzača, ktorého potenciál je možné využiť v budúcnosti, organizácia si zvyčajne údaje ponecháva v databáze. Samozrejme, súhlas na uloženie údajov od uchádzača je nevyhnutný. Zámerom zástupcu organizácie je udržať dobré vzťahy s verejnosťou a dobré meno organizácie, preto venuje čas takým uchádzačovi.

Posúdenie dokumentácie, ktorú organizácia požadovala od uchádzačov. Medzi základné dokumenty patrí napr. žiadosť, životopis, osobný dotazník, motivačný list, doklady o vzdelaní a praxi. Spravidla personálny špecialista posudzuje úplnosť a formálnu stránku dokumentov a zisťuje relevantnosť informácií. Na základe zistení sa vytvorí **základný profil o každom uchádzačovi**, ktorý sa po ďalších stupňoch výberu dopĺňa o ďalšie informácie v prípade, že uchádzač vyhovuje ďalším požiadavkám. Cieľom prvého kroku realizačnej fázy výberu je spravidla identifikovať nevhodných uchádzačov.

Životopis (curriculum vitae, „CV“) je dokument používaný na zistenie personálnej anamnézy. Uchádzač ním prezentuje seba, preto je možné tvrdiť, že životopis je jeho reklamou, resp. že je to „obal“, ktorým sa „predáva“ a odlišuje od iných uchádzačov. Životopis môže byť beletrizovaný alebo štruktúrovaný. U uchádzačov je populárne (a tiež jednoduché) používať formulár europassu. Pre posudzovateľov je časovo menej náročné posudzovať rovnaké formuláre, no miera zaujímavosti sa výrazne znižuje.

Životopis je možné hodnotiť posúdením odpovedí na vopred pripravené otázky, pričom odpovede môžu posudzovateľa inšpirovať k formulácii otázok, ktoré budú kladené v priebehu výberového rozhovoru. Posudzovať je možné napr.: *Vypracoval uchádzač životopis pre organizáciu, kde sa uchádza o zamestnanie? Reaguje text životopisu na požiadavky uvedené v informácii o potrebe obsadenia pracovného miesta? Je životopis vhodne štruktúrovaný? Aký je rozsah životopisu? Je text životopisu gramaticky správny a esteticky vhodný? Čo konkrétne o sebe prezrádza uchádzač? Súvisí profesná história uchádzača s obsadzovaným pracovným miestom (požiadavkami kolektívu a organizácie)? Súvisí vzdelanie a ďalšie vzdelávacie aktivity uchádzača s požiadavkami? Korešpondujú záujmy uchádzača s preferovanými záujmami? Akú fotografiu uchádzač predložil?*

Niektoré organizácie, resp. na obsadenie niektorých pracovných miest sa požaduje doložiť fotografiu. Legislatívne pravidlá neexistujú, no všeobecne sa uznáva, že fotografia má byť profesionálna a mal by ju vyhotoviť profesionálny fotograf. Ak organizácia vyžaduje

fotografiu, uchádzač sa môže rozhodnúť, či tak urobí, alebo nie. Obavy uchádzača typu, že ak pre personalistu budem pôsobiť nesympaticky, bude to dôvod na vylúčenie z výberového procesu, sú neodôvodnené v prípade, že životopis posudzuje profesionálny personalista. Obsah životopisu si jeho posudzovateľ viac zapamätá keď uchádzač fotografiu doloží. Napr. ak si personalista pozrie životopis druhý krát, môže si spomenúť, že táto slečna písala zaujímavú diplomovú prácu, alebo že tento mladý muž robí dobrovoľnícku prácu. V súčasnej dobe už viacero organizácií požaduje videovizitku uchádzača. Ide o krátku, niekoľko minútovú autoprezentáciu uchádzača.



Úloha

Vyhľadajte inzerát na obsadenie pracovného miesta v organizácii verejnej správy, vypracujte životopis podľa Europasu a motivačný list, resp. videovizitku ako reakciu na inzerát.

5.3 METÓDY VÝBERU Z UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA

Posudzovanie kľúčových kompetentností (odborných, sociálnych a základných) v kontexte požadovanej spôsobilosti na výkon úloh priradených pracovnému miestu je druhým krokom realizačnej fázy výberu. V prípade veľkého počtu uchádzačov je cieľom identifikovať nevhodných z nich.

Vybrané metódy posúdenia odbornej kompetentnosti. Do skupiny týchto metód patria napr. pracovné skúšky, zisťovanie záujmov uchádzača, testy fantázie, testy porovnávania dvoch písomností, testy odborných medzier, testy manuálnych zručností, atď. Nižšie uvedené metódy sú zamerané na overovanie schopností, znalostí a poznatkov k výkonu určitej činnosti. Výsledky získané prostredníctvom týchto metód tvoria súčasť podkladov, ktoré sú zhromažďované k rozhodnutiu o prijatí, resp. odmietnutí uchádzača.

Pracovné skúšky sú simuláciou skutočných úloh pridelených pracovnému miestu. Overujú zvládnutie pracovného postupu a výkon potenciálneho pracovníka. V priebehu skúšky sa sleduje plnenie úlohy a hodnotí sa úroveň jej plnenia (napr. vypracovanie účtovnej správy, príprava obchodného rozhovoru v cudzom jazyku a pod.). Tiež sa hodnotí postoj uchádzača k prevzatiu a plneniu úlohy, pochopenie úlohy (rýchlosť, úplnosť) a súvisiace problémy, dôslednosť a tempo realizácie úlohy, správanie v záťažovej situácii.

Zisťovanie záujmu. Pri zisťovaní záujmov uchádzača sa využíva súpis napr. názvov kníh z rôznych tematických oblastí, pričom tituly môžu byť súčasne obsahovo diferencované s ohľadom na intelektuálnu úroveň predpokladaných čitateľov. Uchádzač dostane súpis, kde vyznačí prečítané tituly, resp. tituly, ktoré prečítať mieni. Súlad záujmov uchádzača s obsadzovaným pracovným miestom je pozitívom zvyšujúcim jeho hodnotu, resp. úžitok pre organizáciu.

Testy fantázie sú používané pri obsadzovaní pracovných miest v oblastiach vyžadujúcich obrazotvornosť, predstavivosť, invenciu, tvorivosť. Môže ísť o oblasti ako napr. propagácia,

reklama, grafika, kultúra, umenie. Skúma sa tvorivé myslenie a invencia. Jednou z diagnostických metód je kreslenie. Uchádzačovi je predložená kresba, ktorá obsahuje určitý počet políčok. Každé políčko má jednoduchý grafický záznam, ktorý sa má stať základom kresby posudzovaného uchádzača, teda on na základe svojho momentálneho nápadu zakresľuje obrázok alebo ak sa nepokladá za zdatného „kresliča“, píše do políčka to, čo mu práve prechádza hlavou. Inou možnosťou je napr. „tvorivý erb“.

Test porovnávania dvoch písomností. Týmto testom sa zisťuje pomer medzi tempom a dôslednosťou. Uchádzač dostane originál textu a jeho opis (kópiu), kde je určitý počet rôznych zámerných chýb. Ich zistenie si vyžaduje pomerne značnú sústredenosť. Povinnosťou uchádzača je označiť chyby v texte za presne vymedzenú dobu (časový limit).

Test odborných medzier. Princíp testu spočíva v tom, že uchádzačovi je predložená správa o určitej aktivite, ktorá prebieha v organizácii – práve v tom odbore, kde má byť uchádzač zamestnaný. V texte sú vynechané niektoré, alebo všetky odborné výrazy, ktoré má uchádzač doplniť. Výsledky testu naznačujú, nakoľko uchádzač ovláda odbornú terminológiu a tak je možné (nepriamo) posúdiť i jeho odbornú kvalifikáciu.

Testy manuálnych zručností sú určené pre zisťovanie motorických schopností. V praxi sa často využíva preskúšanie uchádzača pri manipulácii s materiálom. Uchádzač má napr. vytvárať predmet z ohýbacieho materiálu. Sleduje sa istota pohybu, presnosť, pokoj (pohoda) pri práci, koordinácia pohybov ruky a oka, trezrivosť, presnosť a vytrvalosť. Tieto vlastnosti sú potrebné všade tam, kde uchádzač prichádza do styku s monotónnou, opakujúcou sa prácou.

V súčasnej praxi organizácií sa čoraz viac využíva metóda assessment center. Organizácie si túto metódu prispôbujú rôzne, podľa vlastných špecifik. **Assessment Center** (ďalej len „AC“) je odborná metóda zisťujúca špeciálnu spôsobilosť uchádzačov.

AC sa najčastejšie používa pri výbere uchádzačov na manažérske pozície a na pozície špecialistov, na hodnotenie výkonu manažérov, výcvik (vzdelávanie) manažérov, rozvoj potenciálu manažérov (v tomto prípade sa používa termín **Development Centre**). Účelom metódy je tiež rozpoznanie množstva a kvality potenciálu pre riadiacu prácu.

„AC je diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulácií typických manažérskych pracovných činností, pri ktorých sa testuje pracovná spôsobilosť uchádzača o manažérsku funkciu“ (Koubek, 1998, s. 139).

Stručná charakteristika postupu. Vytvorenie skupiny účastníkov (20 – 25 osôb), ktorí riešia skupinové i individuálne úlohy (prípadové štúdie / case study) analogické práci manažéra. Vytvorenie skupiny hodnotiteľov. Celý proces je sledovaný a **hodnotený poradcami a skúsenými manažermi** (assessor / hodnotiteľ) a má pevne stanovené pravidlá. Vyhodnotenie je prijímané ako konsenzus assessorov. Následne je vyhodnotenie diskutované s jednotlivými účastníkmi v priebehu osobného rozhovoru a súčasne sa konzultuje priebeh ich ďalšej kariéry. Spätnú väzbu účastníkovi by mal poskytnúť psychológ.

Princípy práce AC:

- konkrétne pozorovanie konania a správania účastníkov zamerané na kvalifikačný profil,
- spoluúčasť manažérov na procesoch AC,

- objektivita a viacnásobné posúdenie výsledkov práce účastníkov za použitia objektívnych hodnotiacich postupov,
- spätná väzba a výstupy pre ďalší profesný a osobný rozvoj. Spätná väzba je poskytovaná predovšetkým v priebehu rozhovoru, ktorý sleduje napr. tieto ciele:
 - a) ujasniť uchádzačovi jeho úlohu, ciele, kompetencie a potrebné odborné znalosti,
 - b) zoznámiť uchádzača s hodnotiacim stanoviskom o jeho doterajšej práci a výsledkoch,
 - c) uskutočniť vzájomne porovnanie silných a slabých stránok uchádzača,
 - d) dohodnúť s manažérom podporu pri jeho ďalšom rozvoji a zlepšiť vzájomnú komunikáciu,
 - e) prijať potrebné personálne opatrenia (ak je potrebné).

Prínos metódy pre uchádzača (zamestnanca v prípade, keď sa AC používa ako metóda vzdelávania). Uchádzač / pracovník si dokáže utvoriť obraz o sebe samom, vyjasnia sa vzájomné očakávania medzi pracovníkom a organizáciou, zoznajú sa s názorom nadriadeného na vlastné silné a slabé stránky, na základe čoho dokáže realizovať korekcie odchýlok v pracovných výkonoch, posilní sa partnerský vzťah medzi nadriadeným (organizáciou) a pracovníkom.

Prínos metódy pre organizáciu. Organizácia má možnosť ovplyvňovať cieľavedomý priebeh rozvoja uchádzača na podklade zistených silných a slabých stránok, v sústredení sa na dohodnuté ciele, pozitívne ovplyvňuje motiváciu a stupňuje výkonnosť, v účinnom nasadení pracovníkov zvyšuje hospodárnosť s pracovnými silami, rozvíja otvorené partnerstvo medzi nadriadenými a pracovníkmi.

Proces realizácie AC (podľa Montaga, In Moderní řízení, 7/99):

1. **Zistenie príčin a potrieb vedúcich k realizácii AC.** Stanovenie účelu a rozhodnutie, či AC nie je možné nahradiť jednoduchším postupom, kvôli nevýhodám (prácnosť, finančná a časová náročnosť).
2. **Prípravná fáza.** Je dôležitá, zvyčajne trvá niekoľko týždňov a je vhodné, aby táto fáza prebiehala tímovo. Zloženie tímu: personálni špecialisti alebo experti poradenskej firmy a interní manažéri. Postupnosť krokov prípravnej fázy:
 - a) Zhrnutie predstáv manažmentu a zamestnancov o danej pracovnej pozícii (vypracovanie, resp. aktualizácia popisu práce a požiadaviek na držiteľa daného pracovného miesta kvôli stanoveniu prediktorov a ich dôležitosť / významnosť. Využívajú sa workshopy, dotazníky, brainstorming a pod. Posudzujú sa hlavne také predpoklady a vlastnosti – prediktory – ako napr. schopnosť pracovať v tíme, koncepčnosť myslenia a prístupov, zmysel pre tvorivosť a originálne riešenia, schopnosť presvedčať a získavať iných, schopnosť rozhodovania a argumentácie, schopnosť komunikácie a práce s informáciami, pracovný štýl a vystupovanie vo vzťahu k partnerom, schopnosť pracovať pod tlakom.
 - b) Výber primeraných techník na zisťovanie a hodnotenie vymedzených charakteristík, ktorým sa priradia váhy určujúce dôležitosť pre úspešný výkon práce.

- c) Výber tém pre diskusiu.
- d) Výber a zaškolenie tímu hodnotiteľov, ktorí sa zúčastnia AC. Zloženie tímu: interní a externí pozorovatelia (psychológ, manažéri zvyčajne o 2 úrovne vyššie, externí špecialisti) v pomere 1:1 a v počte 6-8 (min. rovný polovici počtu účastníkov) – dôvod: zaručenie objektivity a kvality. Zaškolenie tímu: praktický nácvik priebehu (cca 2 dni).
3. **Realizačná fáza.** Časovo najkratšia fáza a zahŕňa aj voľbu miesta AC a voľbu techník personálnej práce. Miesto: ak vlastná organizácia – výhoda: reálne prostredie, kde sa ľahšie modelujú pracovné situácie, nevýhoda: účastníci AC môžu byť vyrušení, preto sa odporúča organizovať AC mimo organizáciu.
- Uchádzačovi (resp. hodnotenému, školenému), alebo skupine sú predkladané úlohy na riešenie písomnou formou, telefonicky a pod. **Využívané techniky (metódy):** skupinová diskusia, individuálne a skupinové riešenie problémov, riadené porady, triedenie pošty, manažérske hry (riešenie prípadových štúdií, riešenie sťažností zamestnancov alebo občanov z okolia organizácie, tlačové konferencie), riadený rozhovor s účastníkom, psychodiagnostické techniky (testy osobností, schopností), individuálna prezentácia pred hodnotiteľmi, pred účastníkmi spracovaných tém, ktoré si účastník losuje alebo mu ich generuje počítač. Individuálna prezentácia sa uskutočňuje s predchádzajúcou prípravou alebo bez nej. Časový limit na vlastný prejav je 5-10 minút a ďalších 5-10 minút je vyhradených na diskusiu a otázky. Prezentácia by nemala trvať dlhšie ako 15 minút. Hodnotitelia sa zameriavajú na hodnotenie presvedčivosti pri oznamovaní informácií, na schopnosť vysvetľovať, obhajovať svoj názor. Ďalej sa zisťuje odolnosť voči stresu, komunikačné zručnosti, úroveň vyjadrovania, dominancia a pod. Je vhodné pri každej z týchto techník používať videokamery, ktoré poslúžia pri spätnej väzbe.
4. **Vyhodnotenie zistených údajov.** Vyhodnocovanie trvá niekoľko dní až týždňov (podľa množstva spracovávaného materiálu). Názory hodnotiteľov na posudzované osoby sa musia zjednotiť. Jednotlivým charakteristikám, ktorých je 20 – 25, napr. organizačné a plánovacie schopnosti, schopnosť úsudku a rozhodovania, tvorivosť, odolnosť voči stresu, verbálne a komunikačné schopnosti, schopnosť argumentovať, vystupovanie vo vzťahu k partnerom, schopnosť viesť a pod., hodnotitelia priradia získané hodnoty, čím sa vytvorí profil účastníkov AC. Skutočný profil je porovnávaný s „ideálom“ (profil držiteľa pracovného miesta). Následne sú porovnávané profily jednotlivých účastníkov navzájom a vytvorí sa poradie.
5. **Spätná väzba účastníkom.** Spätnú väzbu poskytuje psychológ v priebehu AC pri záverečnom riadenom rozhovore a po spracovaní výsledkov sa tieto prerokujú so všetkými účastníkmi individuálne.
6. **Transformácia získaných údajov do praktickej podoby a ich využitie podľa zadania.** Ak je AC určený na výber pracovníkov, končí sa porovnaním účastníkov, zostavením poradia a písomný komentár sa predloží objednávateľovi. Ak je AC organizované za účelom hodnotenia a vzdelávania, nasledujú aktivity: s účastníkom sa preberú jeho silné a slabé stránky, podnecuje sa tu jeho aktivita a dochádza k uzatvoreniu dohody, napr. spracuje sa plán osobného rozvoja, individuálny plán vzdelávania a pod.

Výhody AC

- Komplexnosť pohľadu na hodnoteného z viacerých uhlov pohľadu.
- Možnosť priblížiť sa reálnym situáciám, v ktorých bude hodnotený skutočne pôsobiť.
- Poskytnutie možnosti rýchlej spätnej väzby.
- Má vzdelávací účinok (význam).

Variantom a rozšírenou verziou AC je **Outdoor Assessment Centre** (ďalej len „OAC“), ktorý „obohacuje“ AC o intelektuálne, fyzické a psychicky náročné aktivity prebiehajúce v prírode. Napríklad skupina OAC musí prekonať vzdialenosť niekoľkých kilometrov členitým terénom a v priebehu presunu riešiť úlohy nevyhnutné pre ďalší postup. Účastníci môžu byť vystavení psychickej záťaži pri zlaňovaní zo skaly, natáčajú tvorivý videoklip a pod. Tieto aktivity sú kombinované s technikami personálnej práce v AC.

OAC má všetky znaky klasického AC, počet posudzovaných charakteristík je 8 – 10, avšak počas každej aktivity sa hodnotia zvyčajne 3 – 4 vlastnosti. Rozdielna je aj dĺžka programu, OAC trvá 3 až 4 dni.

5.4 VÝBEROVÝ ROZHOVOR

Výberový rozhovor (interview) je základnou metódou výberu z uchádzačov, ktorú majú ovládať subjekty procesu profesionálne, osobitne personálni špecialisti a rovnako tiež lídri manažéri, pretože každý z nich má v určitej fáze výberu svoje nezastupiteľné miesto.

Podmienkou správneho priebehu rozhovoru je jeho dôsledná **príprava**. Manažéri majú preštudovať **personálnu anamnézu a motiváciu uchádzača** (Prečo sa chce uchádzač zamestnať? Rieši núdzovú situáciu, je to jeho dávna túžba a pod.) a uvážiť, čo je potrebné doplniť, resp. overiť – aj preto je rozhovor záverečnou fázou celého postupu výberového procesu. Dôležité je stanoviť **cieľ rozhovoru** a špecifické ciele osobitne pre rozhovory vedené s jednotlivými uchádzačmi.

Do prípravnej fázy rozhovoru patrí aj **príprava prostredia** (miestnosť a interiér miestnosti), v ktorom sa bude rozhovor konať. Miestnosť má byť príjemná a v daný čas určená len pre tento účel. Priestorové usporiadanie interiéru nemá byť podceňované. Vhodnejší je stôl do tvaru písmena „U“ alebo okrúhly stôl, ako „sedenie oproti sebe“, pretože uchádzač môže mať dojem „výsluchu“.

V prípravnej fáze je potrebné venovať pozornosť aj **času na rozhovor a prestávky** medzi rozhovormi. Na rozhovor je potrebné si vyhradiť dostatok času. Tiež sa oplatí v pláne rozvrhu počítať s 10 minútovým odstupom na oddych a zápis dôležitých skutočností. Platí, že „jednoduchšie rozhovory“ s osobami uchádzajúcimi sa o nižšie pracovné miesta by nemali trvať kratšie ako 15 minút. Pri obsadzovaní strednej kategórie pracovných miest rozhovor trvá cca pol hodiny až hodinu. Rozhovor pri obsadzovaní kľúčových pracovných pozícií trvá viac ako hodinu a v niektorých prípadoch môže byť spojený s pracovnými skúškami, pričom tieto môžu trvať aj niekoľko týždňov (napr. obsadzovanie pozície top manažéra).

Súčasťou prípravy rozhovoru je i **výber aktérov**. Platí zásada, že o konečnom prijatí, resp. odmietnutí uchádzača má rozhodovať štatutárny zástupca organizácie a jeho budúci bezprostredný nadriadený. Nie je podmienkou, že rozhovor má viesť budúci priamy nadriadený. **Vedúci rozhovoru** má byť schopný dobrej komunikácie, má to byť pružná osobnosť, ktorá dokáže rýchle reagovať a navodiť i modelové situácie. Má mať dostatočné znalosti o danej práci, má mať analytické schopnosti, hlavne myslenie a schopnosť uvažovať v súvislostiach, má byť sociálne citlivý, má mať porozumenie pre ľudí a má byť schopný objektivizovať informácie (napr. ak tvrdí uchádzač, že je ochotný sa vždy pre organizáciu angažovať a z jeho personálnej anamnézy vyplýva, že podával iba priemerné výkony a nebol ochotný pracovať nadčas – tieto informácie je potrebné objektivizovať).

Pri príprave rozhovoru sa nemá zabudnúť ani na **scenár** rozhovoru, súčasťou ktorého je i časové rozdelenie obsahu. Rozhovor nie je monológ, ale dialóg, pričom obe strany sú si rovné. Odporúča sa rozdelenie času rozhovoru v pomere 40 : 60 (alebo 30 : 70) v prospech uchádzača. Scenár sa osvedčil ako komunikácia, ktorá je z polovice štruktúrovaná. Je dobré, ak si predovšetkým aktér s nedostatočnými skúsenosťami urobí sebakontrolu, aby sa vyvaroval možných omylov pri premiére rozhovoru.

Priebeh rozhovoru nie je vždy úplne štandardný. Nedá sa preto formulovať všeobecne platný algoritmus (recept). Na základe empirických poznatkov možno priebeh rozhovoru viac-menej zovšeobecniť. Potrebné je riadiť sa stanovenými špecifickými cieľmi, ktoré vyjadrujú napr. otázky: Aká je motivácia uchádzača obsadiť pracovné miesto a pracovať pre organizáciu? Ako bude uchádzač schopný sa prispôbiť pracovnému a spoločenskému prostrediu organizácie? Ako zvládne pridelenú prácu? Aký pracovný výkon bude schopný podávať? Aký bude jeho skutočný záujem o prácu? Aké sú jeho predpoklady ďalšej adaptability a mobility? Aké sú predpoklady jeho ďalšieho odborného rozvoja?

Postup rozhovoru. Rozhovor zahajuje a ďalej vedie na to určený vedúci, ktorého povinnosťou je predstaviť seba a ostatných členov výberového rozhovoru, nastoliť uvoľnenú atmosféru, pretože si musí byť vedomý, že uchádzač je v neľahkej pozícii, ide mu o veľa, chce uspieť a presvedčiť. Na začiatok je vhodná rekapitulácia účelu návštevy a štartujúca otázka, teda taká, na ktorú uchádzač určite odpovie a ešte priamo nemieri k veci (i napriek tomu, že sme si to mohli prečítať v životopise), napr. „Z ktorého mesta pochádzate? ... je to pekné mestečko, príjemná krajina, bol som tam ...“. Každý účastník rozhovoru má načúvať, nemá byť krčovitý, ale uvoľnený a pokojný. Otázky majú byť kladené v priateľskom tóne a odpovede nemajú byť nemiestne komentované – rozhovor nie je krížový výsluch.

Nasledujú informácie o organizácii, jej histórii a výsledkoch (cca 5-6 min.). Následne je uchádzač vyzvaný, aby rozprával o sebe. Vedúci rozhovoru vstupuje otázkami do jeho prejavu, aby uchádzača usmerňoval podľa vlastného zámeru (mieni dosiahnuť stanovený cieľ). Vedúci rozhovoru informuje podrobnejšie o profile pracovného miesta a môže tiež o špecifikácii požiadaviek na držiteľa pracovného miesta. Uchádzač môže klásť otázky k uvedeným informáciám.

V závere rozhovoru sa jeho vedúci vyjadruje k celkovému dojmu. Nezachádza ale do podrobností, nerozoberá chybné odpovede, nepolemizujeme o odlišných názoroch. Neinformuje uchádzača o konečnom výsledku. Výsledok môže ale naznačiť, napr. uchádzač zanechal dobrý dojem a vzájomná spolupráca vyzerá nádejne, alebo môže uviesť obavu

súvisiacu s neplnením požiadaviek (prediktorov). Vedúci rozhovoru informuje uchádzača, že vyjadrenie (zvyčajne písomné, ale aj elektronické alebo telefonické) mu bude doručené spravidla do 14 dní. Následne je potrebné urobiť záznam z rozhovoru pre ďalšie vyhodnocovanie.

Vybrané zásady vedenia rozhovoru

Ľudia so slabým stiskom ruky nemusia byť vždy nesmelí alebo nečestní. Môžu nám byť menej sympatickí, pretože mi sami stláčame ruku pevne. Tiež ľudia s nízkym čelom nemusia byť nositeľmi nižšieho IQ a naopak ľudia s vysokým čelom nemusia byť geniálnymi osobnosťami. Rovnako ani efekt sympatie alebo antipatie a prvý dojem by subjekty výberu nemal ovplyvňovať.

Je dobré si zapamätať, že informácie, ktoré sú poskytnuté na začiatku rozhovoru ovplyvnia posudzovateľov silnejšie, ako informácie získané neskôr. Ak budete absolvovať viac rozhovorov krátko po sebe, nie je vhodné preceňovať alebo podceňovať priemerných uchádzačov podľa toho, ako prídu po veľmi dobrých alebo podpriemerných uchádzačoch. Tiež nie je vhodné preceňovať účinnosť rozhovoru tým, že o sebe tvrdíme, že „vidíme“ do človeka a dokážeme odhaliť jeho silné a slabé stránky. Pri podceňovaní techniky rozhovoru sa obyčajne stretávame s námietkami: časová náročnosť, nemožnosť „vidieť do človeka“ (ale načúvať človeku sa dá naučiť).

Rozhovor je časovo náročný, no v jeho priebehu je možné zistiť potrebné a kvalitné informácie o uchádzačovi. Vedúci rozhovoru si musí byť vedomý, že výberový rozhovor nie je vzájomné „pokecanie si“ s uchádzačom a prerozprávanie životopisu. Je dôležité stanoviť ciele rozhovoru, pripraviť otázky, resp. okruhy tém a ostatné náležitosti, ktoré sú uvedené vyššie. V tomto kontexte je tiež dôležitá schopnosť posúdenia neverbálnej komunikácie a schopnosť posúdenia motivácie uchádzača.

Druhy výberových rozhovorov. Výberové rozhovory sa členia z hľadiska štruktúry, formy a z hľadiska obsahu. V priebehu výberového rozhovoru je možné kombinovať viacero druhov rozhovoru.

Druhy výberových rozhovorov podľa štruktúry

- Štruktúrovaný rozhovor – vedúci rozhovoru má dopredu pripravené otázky a môže mať pripravené aj preferované odpovede na tieto otázky. Každému uchádzačovi sú kladené všetky otázky a v rovnakom poradí.
- Neštruktúrovaný rozhovor – je vedený v konverzačnom štýle. Vedúci rozhovoru má pripravené oblasti, ktoré mieni bližšie zistiť, nie konkrétne otázky.
- Pološtruktúrovaný rozhovor.

Druhy výberových rozhovorov podľa formy

- **Osobný (klasický) rozhovor, resp. 1 + 1 rozhovor.** Rozhovor spravidla vedie priamy nadriadený, ktorý na základe poznania profilu uchádzača zisťuje jeho ďalšie predpoklady podľa stanovených cieľov pre rozhovor, pričom hodnotí aj neverbálnu komunikáciu,

správanie, ktoré je už po 15 – 20 minútach spontánne, schopnosť adaptability, verbálnej komunikácie atď.

- **Panelový rozhovor** (rozhovor pred komisiou, konkurz) – je pre uchádzača náročný, pretože komisiu tvorí viacero členov, pričom každý mu môže položiť otázku zo svojho odboru a každý ho „skúma“. Uchádzač má udržiavať očný kontakt so všetkými členmi komisie a má rovnako reagovať na každého člena komisie.
- **Sekvenčný rozhovor** je vedený viacerými zástupcami organizácie, pričom každý vedie rozhovor v inej miestnosti. Každý zástupca organizácie sleduje iný aspekt, kladie špecifické otázky a samostatne hodnotí uchádzača. Celkovým výsledkom rozhovoru je konsenzus zástupcov organizácie.
- **Kolektívny rozhovor** – je vedený so všetkými uchádzačmi naraz. Zámerom je napr. zistiť schopnosť pracovať v tíme. Uchádzači riešia prípadovú štúdiu, pričom je posudzovaná schopnosť počúvať, zmysel pre presvedčivosť a argumentáciu, schopnosť formulovať záver a motivácia.

Druhy výberových rozhovorov **podľa obsahu**

- **Rozhovor riešiaci problém** / úlohu (individuálna skúška) – uchádzač má v priebehu rozhovoru vyriešiť problém (napr. predať pohár vody stojaci na stole).
- **Rozhovor priateľský** – vedúci rozhovoru vytvorí priateľskú atmosféru, vzbudí dôveru. Účelom je vyprovokovať uchádzača, aby rozprával bez zábran. Ak nie je uchádzač opatrný, rozpráva príliš veľa, je nadmieru osobný, nezdravo subjektívny pri rozprávaní o „zážitkoch“ z minulého zamestnania.
- **Rozhovor tichý a mlčanlivý** – jeho účelom je destabilizovať, zneistiť uchádzača, ktorý potom rozpráva príliš veľa a je ľahkovážny.
- **Rozhovor nesúvislý** – zvyčajne je vedený priamym nadriadeným, ktorý ho vedie zámerne v rušivom prostredí. Uchádzač má ostať trpezlivý a konkrétny, po prerušení rozhovoru si má pamätať nedokončenú tému.
- **Rozhovor agresívny (stress rozhovor)** – je vedený chladne a neosobne. Jeho účelom je zistiť uchádzačovu schopnosť zvládať stres, pričom sú kladené neprijemné otázky. Uchádzač by mal odpovedať s rozvahou a mal by byť pokojný.

Vybrané otázky kladené pri výberových rozhovoroch

1. Kto ste? (autoprezentácia, cca 2 minúty)
2. V čom ste zvláštny (jedinečný)?
3. Akých 5 prídavných mien vás najlepšie vystihuje?
4. Ako by vás popísal váš najlepší priateľ (spolubývajúci, profesor, mama ...)?

5. Prečo ste lepší ako ostatní uchádzači?
6. Čo pre nás môžete urobiť, čo nikto iný nemôže?
7. Ktoré mimoškolské aktivity vás najviac (najmenej) bavili a prečo?
8. Prečo ste si vybrali danú školu (odbor, predmety)? Ktoré predmety ste mali najradšej a prečo?
9. Prečo sa uchádzate o miesto v odbore, ktorý sa odlišuje od vášho absolvovaného odboru?
10. Čo ste sa naučili v priebehu praxí, ktoré uvádzate v životopise?
11. Z akých predmetov ste získali najhoršie známky a prečo. Ako myslíte, že to ovplyvní váš výkon práce, o ktorú sa uchádzate?
12. Porozprávajte o najhoršom / najlepšom učiteľovi.
13. Najväčší neúspech? Čo ste urobili, aby sa niečo podobné už nestalo?
14. S akými typmi ľudí máte problémy?
15. Organizujete si dobre svoj čas?
16. Ako postupujete keď máte urobiť dôležité rozhodnutie?
17. Ako sa správate, keď máte problém s kolegom?
18. Ako motivujete ľudí?
19. Aké máte informácie o našej organizácii?
20. Má vami absolvovaný odbor štúdia budúcnosť?
21. Podieľali ste sa na financovaní vášho štúdia?
22. Čo vám bráni v rozvoji vašej vysnívanej kariéry?
23. Menili by ste úmyselne svoje správanie, aby ste lepšie vychádzali so svojimi kolegami? Popíšte tieto možné zmeny. Ako často by ste boli ochotní zmeniť vaše správanie?
24. Pracujete radšej v tíme alebo sám? Domnievate sa, že vaša sila (silné stránky) spočíva v individualite?
25. Myslíte si, že máte schopnosť viesť ľudí? Prečo – uveďte príklady.
26. Ako si predstavujete svojho nadriadeného? Stretli ste niekedy takéhoto človeka vo vašej praxi?
27. Predstava o vašej kariére súvisí skôr s peniazmi, s postavením alebo s osobným uspokojením?
28. Aký význam prikladáte rodine pri naplňaní svojich životných predstáv?
29. Čomu pripisujete doterajšie úspechy?
30. Koľko poslancov má Národná rada SR?

Prvý dojem. Na výberový rozhovor sa má adekvátne pripraviť každý aktér, tzn. aj uchádzač. Uchádzač – dovoľím si tvrdiť – je v náročnejšej situácii. *Predáva sa* zvyčajne viacerým ľuďom súčasne, pričom v každom zanechá dojem. Prvý dojem, ktorý uchádzač zanechá sa už nikdy nezopakuje. Prvý dojem si ľudia o inom jedincovi vytvoria do 1 minúty podľa reči tela, výrazu tváre a verbálnej komunikácie, pričom je dôležitá zvuková stránka reči (farba a sila hlasu, pauzy, intonácia, rýchlosť reči). Členovia výberovej komisie si ako jedno z prvých všimnú oblečenie. Uchádzač o prácu by mal preto zväziť typ organizácie a typ pracovného miesta a podľa toho zvoliť vhodné a pohodlné oblečenie, obuv a tašku. Zrejme nie je príliš potrebné zdôrazniť čistotu a vôňu. Reč tela o každom z nás prezradí veľa a osobitne vtedy, keď sme nervózni, alebo sme v strese a prostriedky neverbálnej komunikácie vieme vtedy ovládať menej, resp. nedokážeme ich ovládať vôbec. Ale aj v náročnej situácii, akou

výberový rozhovor isto je, by si mal uchádzač dať pozor na posturologiu (držanie rúk a postoj tela, ktoré odrážajú aktuálne pocity, no i vzťah k druhej komunikujúcej strane), kineziku (pohyb tela), haptiku (dotyky – podanie ruky), proxemiku (dištanca medzi ľuďmi), gestikuláciu (gestá rukami; dobrá gestikulácia dokáže presvedčiť i nadchnúť), mimiku (napr. polohu úst je ťažké kontrolovať vôľou) a očný kontakt (oči sú najvýraznejší kanál, ak nie je očný kontakt využívaný, uchádzač je nepresvedčivý a nezaujme). Napriek všeobecne známej požiadavke, myslím, že je dobré upozorniť na telefón, ktorý by mal mať uchádzač vypnutý počas trvania výberového rozhovoru. V opačnom prípade sa to považuje za nevhodné, až hrubé správanie sa uchádzača.

5.5 VÝBER ŠTÁTNEHO ZAMESTNANCA

Krajiny Európskej únie využívajú kariérny pozičný alebo hybridný systém zamestnávania v štátnej službe. Slovensko podľa hodnotenia Európskej komisie využíva čisto pozičný systém. (Thijs, Hammerschmid a Palaric, 2018) V tomto systéme, sú „štátni zamestnanci prijímaní hlavne na základe vedomostí a nástup do štátnej služby je možný v ktorejkoľvek fáze kariéry“ (Kuperus a Rode, 2016, s. 13). Uchádzači sú vyberaní na konkrétnu pracovnú pozíciu prostredníctvom otvorenej súťaže. „Rozhodujúce sú predchádzajúce pracovné skúsenosti, vzdelanie, tréningy a pod. Pozičný systém umožňuje pružne reagovať na zmeny v organizácii a pomerne rýchlo obsadiť pozície kvalifikovanými ľuďmi, ťažšie je však zachovať princípy a hodnoty, ktoré platia naprieč štátnou správou“ (Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018, s. 55). Pozičný systém sa na rozdiel od kariérneho podobá viac zamestnávaniu v súkromnom sektore (napr. systém získavania, či povyšovania je výkonnejší a flexibilnejší). (Thijs, Hammerschmid a Palaric, 2018)

Dôvodom, prečo je pozičný systém v EÚ čoraz viac rozšírený je nevyhnutnosť „prijímať vrcholových manažérov aj mimo štátnej služby alebo z iných organizácií vo verejnej službe, vyberať uchádzačov, na základe relevantných kompetentností a skúseností pre konkrétnu pozíciu alebo skupinu pozícií, a nie na základe samotných údajov o vzdelaní“ (Kuperus a Rode, 2016, s. 15).

Služobný úrad môže obsadiť voľné štátnozamestnanecké miesto prijatím: občana, ŠZ, nadbytočného ŠZ alebo preložením ŠZ. Ak je potrebné obsadiť viac pracovných miest naraz, alebo ak sa obsadzuje miesto vhodné pre absolventa, služobný úrad uskutoční hromadné výberové konanie. (Zákon č. 55/2017 Z. z.)

Pri výbere štátnych zamestnancov sa využívajú externé a interné postupy výberu. „Externý výber je otvorený pre všetkých uchádzačov, interný je zvyčajne vyhradený len pre štátnych zamestnancov a je nástrojom kariérneho postupu“ (Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018, s. 55). Výberové konanie sa vyhlasuje najskôr ako vnútorné výberové konanie (interný výber). Pri ňom sa rozlišuje užšie, kedy sa vyberá zo ŠZ služobného úradu, ktorý obsadzuje voľné miesto, alebo ako širšie, kedy sa vyberá zo ŠZ všetkých služobných úradov. Ak sa pomocou vnútorného výberového konania nepodarí miesto obsadiť, vyhlási sa vonkajšie výberové konanie (externý výber). (Zákon č. 55/2017 Z. z.) Toto neplatí pri výbere vedúceho ŠZ, kedy sa služobný úrad môže rozhodnúť, aký postup zvolí.

V procese výberu sa overujú „všeobecné a odborné vedomosti, schopnosti a osobnostné vlastnosti uchádzača“ (Zákon č. 55/2017, Z. z., § 40, ods. 8, písm. a-d).

Výberové konanie môže pozostávať iba z ústnej časti, alebo je možné doplniť ju o písomnú časť. V oboch častiach sa vedomosti, schopnosti a vlastnosti uchádzačov overujú pomocou metód. V ústnej časti sa využíva osobný rozhovor, metóda Assessment center (AC) a prípadová štúdia. V rámci písomnej časti je možné využiť všeobecný test, odborný test, test zo štátneho jazyka, test z cudzieho jazyka, test z práce s informačnými technológiami a test na overenie schopností a vlastností. Vyhláška stanovuje počet otázok v jednotlivých testoch, minimálny čas na ich vypracovanie, maximálny počet možných získaných bodov aj minimálny počet bodov potrebný na úspešné zvládnutie testu. Maximálny čas na vypracovanie testu stanovený nie je, určuje sa podľa jeho náročnosti. (Vyhláška č. 127/2017 Z. z.)

Služobný úrad môže prizvať aj odborníkov, napríklad z oblasti manažmentu ľudských zdrojov, či psychológie. Pri teste zo štátneho jazyka, cudzieho jazyka a ovládania informačných technológií je zúčastnený aj odborník z danej oblasti. Služobné úrady spolupracujú aj s hodnotiacim, testovacím a metodickým centrom pre ľudské zdroje. S centrom spolupracujú napríklad pri použití metódy Assessment center, „ktorá predstavuje metódu individuálneho, resp. skupinového výberu a overujú sa ňou schopnosti a osobnostné vlastnosti uchádzača o štátnu službu so zameraním na zistenie úrovne, potenciálu a možnosti kariérneho uplatnenia“ (Úrad vlády SR, 2020). Schopnosti a osobnostné vlastnosti sa overujú „prostredníctvom psychodiagnostických metód na základe testovacieho profilu“ (Vyhláška č. 127/2017 Z. z., § 13, ods. 1). Vedúci zamestnanec s pomocou psychológa na základe opisu štátnozamestnaneckého miesta vypracuje testovací profil, ktorý obsahuje konkrétne požiadavky na schopnosti a osobnostné vlastnosti uchádzača. Pri ŠZ sa overujú minimálne tri schopnosti a vlastnosti zo stanovených v Prílohe č. 1 k Vyhláške č. 127/2017 Z. z. (sebadôvera, svedomitosť a spoľahlivosť, samostatnosť, motivácia, adaptabilita a flexibilita, schopnosť pracovať pod tlakom, rozhodovacia schopnosť, komunikačné zručnosti, analytické, koncepčné a strategické myslenie) a pri vedúcom ŠZ sa overuje „analytické, koncepčné a strategické myslenie, riadiace schopnosti“ (Príloha č. 2 k Vyhláške č. 127/2017 Z. z.) a minimálne ďalšie tri odlišné schopnosti a vlastnosti z Prílohy č. 1. Rovnako je to aj pri metóde AC a osobnom rozhovore. Pri stanovovaní požadovaných vlastností a schopností uchádzača sa vychádza z opisu ŠZM.

Počas osobného rozhovoru sa overujú sa schopnosti a osobnostné vlastnosti uchádzača, určené na základe opisu ŠZM. Rozhovor vedie člen komisie, ktorá sa skladá z predsedu a minimálne dvoch členov. Predseda výberovej komisie musí pred jeho vykonaním, „absolvovať vzdelávanie zamerané na osvojenie si metód riadeného osobného rozhovoru a jeho vyhodnotenia. Ústredné orgány štátnej správy túto povinnosť zabezpečujú najmä prostredníctvom Centra vzdelávania a hodnotenia, ktoré poskytuje predmetné vzdelávanie bezplatne. (Správa o stave realizácie Stratégie riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe 2015 – 2020)

Komisia kladie uchádzačovi počas rozhovoru otázky a zadáva mu modelové situácie, ktoré má vyriešiť. Každý člen hodnotiacej komisie ku každej overovanej schopnosti a vlastnosti pridie body v rozpätí od 1 po 5 (najvyššie hodnotenie). Rozdiel ich hodnotení nesmie byť väčší ako 1 bod. V opačnom prípade musia svoje hodnotenia zosúladiť počas diskusie, v ktorej využívajú argumenty, až pokiaľ nedosiahnu konsenzus. Následne sa ich hodnotenia

spriemerujú a tak vznikne výsledná známka ku každej hodnotenej schopnosti a vlastnosti. Súčet znáмок predstavuje celkové hodnotenie. Uchádzač je úspešný, ak dosiahol aspoň 60 % z celkového hodnotenia. Poradie uchádzačov stanovené na základe dosiahnutého počtu bodov je záväzné. Následne sa vyhotoví zápisnica a záznam z výberového konania. Údaje, ktoré má zápisnica obsahovať stanovuje Vyhláška č. 127/2017 Z. z. Výsledok výberového konania sa vyhlási (princíp transparentnosti) a oznámi uchádzačom. Vybraný uchádzač musí do stanoveného termínu podať žiadosť o prijatie do štátnej služby (alebo o prijatie na ŠZM, ak ide o ŠZ). Ak tak neurobí, miesto automaticky získava uchádzač, ktorý bol ďalší v poradí. (Vyhláška č. 127/2017 Z. z.)

Niektorých jedincov nie je možné prijať. Zákon o štátnej službe zakazuje prijať do pracovného vzťahu priamej nadradenosti alebo podriadenosti blízku osobu zamestnanca (napr. rodič alebo súrodenec).

Podľa Šokovej je „pre kvalitný výkon štátnej správy potrebné, aby v jej inštitúciách boli zamestnávaní zamestnanci dostatočne vzdelaní a odborne pripravení na výkon verejnej správy, ďalej ľudia stotožňujúci sa s cieľmi a úlohami štátnej správy v určitom spoločenstve, občiansky bezúhonní a zodpovední“ (2017, s. 49).

Demmke a Moilanen uvádzajú, že štátni zamestnanci budú v budúcnosti čeliť novým výzvam, a preto sa od nich budú očakávať aj iné schopnosti a vlastnosti. „Zatiaľ čo sa očakávania vlády zvyšujú, zdroje dostupné na splnenie týchto očakávaní sa znižujú. Štátni zamestnanci budú musieť v budúcnosti vedieť fungovať s väčšou zložitosťou a flexibilitou. Bude im musieť vyhovovať zmena, často rýchla zmena. Zároveň budú prijímať autonómnejšie rozhodnutia, budú mať viac povinností a zodpovedností, budú zameraní na výkon a budú podliehať novým požiadavkám na kompetentnosti a zručnosti. Napriek popularite kritizovania nadmerného dôrazu na zákony a pravidlá v súčasných štátnych službách a tiež reakcie na kritiku (znižovanie byrokracie, pravidiel a administratívnej záťaže), nadradenosť práva pravdepodobne zostane aj v budúcnosti. Bude však doplnená ďalšími nástrojmi na riešenie konfliktov, novými prístupmi založenými na integrite, novými regulačnými technikami, novými neformálnymi nástrojmi, zlepšeným prístupom k informáciám IT a citlivou rovnováhou medzi väčšími právami občanov a všeobecne väčšími obavami z riskovania vlády. Štátna služba bude kvalitnejšia a rozmanitejšia ako kedykoľvek predtým. Štátni zamestnanci budú zároveň čeliť hodnotovým konfliktom a dilemám napriek tomu, že sú si viac vedomí existencie etických pravidiel, problému konfliktu záujmov a techník riešenia konfliktov“ (Civil services in the EU of 27 – Reform Outcomes and the Future of the Civil Service, 2010, In: Európska komisia, 2017, s. 56).



Úloha

Vypracujte scenár výberového rozhovoru. Vyskúšajte si výberový rozhovor v študijnej skupine.



Úloha

Vypracujte odpovede na vyššie uvedené otázky kladené v priebehu výberového rozhovoru. Odpovede analyzujte v študijnej skupine.



Na začiatku rozhovoru s uchádzačom o obsadenie pracovného miesta si všimnete, že je veľmi nervózny. Podľa hodnotenia dokumentov, ktoré uchádzač predložil, je zrejme, že ide o vysoko kvalifikovaného adepta. Čo by ste robili, aby výberový rozhovor prebehol v súlade s pravidlami kladenými naň?



Na úrade práce, sociálnych vecí a rodiny ste personálnym manažérom. Potrebuje obsadiť pracovné miesto vedúceho oddelenia. Rozhodli ste sa využiť metódu inzercie. Napíšte text inzerátu a rozhodnite, kde bude uverejnený. Svoje rozhodnutie zdôvodnite.



◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Charakterizujte výber z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.
2. Charakterizujte jednotlivé kroky stupňovitého procesu výberu z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.
3. Charakterizujte metódy výberu z uchádzačov podľa štruktúry (základné, odborné a doplnkové metódy).
4. Charakterizujte modely využívané v procese výberu.
5. Charakterizujte metódu výberu – assessment centre.
6. Charakterizujte výberový rozhovor.
7. Charakterizujte typy výberových rozhovorov.

KAPITOLA 6

PRIJÍMANIE PRACOVNÍKOV DO PRACOVNÉHO POMERU A ADAPTÁCIA PRACOVNÍKOV

Výsledkom výberového rozhovoru je zoznam uchádzačov podľa dosiahnutej úspešnosti. Následne začína proces prijímania vybraného uchádzača(ov) do pracovného pomeru. Nie vždy sa tento proces začína bezprostredne po procese výberu. Rozhodnutie o prijatí vydáva štatutárny zástupca organizácie. Môže sa riadiť podľa zoznamu uchádzačov, ktorý spracovala výberová komisia. Uchádzač, s ktorým je uzatvorený pracovný pomer, absolvuje adaptačný proces. Uvedené podrobnejšie prezentuje táto kapitola.

6.1 PODSTATA PRIJÍMANIA PRACOVNÍKOV DO PRACOVNÉHO POMERU

Prijímanie pracovníkov do pracovného pomeru je proces, v priebehu ktorého po splnení podmienok vyplývajúcich z predzmluvných vzťahov je založený pracovný pomer medzi zamestnávateľom a zamestnancom.

Cieľom založenia a vzniku pracovného pomeru je prijať na výkon práce spôsobilého zamestnanca, ktorý bude organizácii prinášať úžitok (min. odborne kompetentný, sociálne zručný, motivovaný, lojálny, angažovaný a ochotný zdieľať hodnoty pracovnej skupiny a organizácie).

Úlohy založenia a vzniku pracovného pomeru:

- a) splniť podmienky predzmluvných vzťahov na založenie a vznik pracovného pomeru,
- b) dohodnúť pracovný pomer v prospech oboch účastníkov,
- c) dodržať záväzky, ktoré sú obsahom psychologického kontraktu,
- d) dodržať zásadu rovnakého zaobchádzania a ostatných legislatívnych predpisov.

6.2 PROCES PRIJÍMANIA PRACOVNÍKOV DO PRACOVNÉHO POMERU

Proces prijímania pracovníkov do pracovného pomeru sa člení do fázy predzmluvných vzťahov, fázy založenia pracovného pomeru a fázy vzniku pracovného pomeru. Proces je spracovaný podľa Zákonníka práce.

PREDZMLUVNÉ VZŤAHY

Informovanie najvhodnejšieho uchádzača o výsledku výberového procesu, pričom zámerom je potvrdenie súhlasu na obsadenie pracovného miesta (uchádzač deklaroval svoj záujem o obsadenie pracovného miesta účasťou v procese získavania a výberu, no uplynul istý čas kým boli procesy ukončené a uchádzač sa mohol rozhodnúť inak) a pozvanie na osobný rozhovor.

1. Najvhodnejší z uchádzačov, resp. najvhodnejší uchádzači (podľa počtu obsadzovaných pracovných pozícií) sú pozvaní na **rozhovor**. Cieľom rozhovoru je oboznámiť uchádzača

- s právami a povinnosťami, ktoré pre neho vyplývajú z pracovnej zmluvy, s pracovnými podmienkami a mzdovými podmienkami, za ktorých bude prácu vykonávať. Rozhovor vedie štatutárny zástupca organizácie a / alebo budúci priamy nadriadený (líniový manažér).
2. **Preukázanie spôsobilosti uchádzača na prácu** v prípade, že si to vyžaduje osobitný právny predpis. Uchádzač absolvuje prehliadky, ktoré preukážu zdravotnú spôsobilosť na prácu, psychickú spôsobilosť na prácu alebo iný predpoklad.
 3. **Dokladovanie ďalších informácií.** Zamestnávateľ môže požadovať predloženie pracovného posudku a potvrdenia o zamestnaní od uchádzača, ktorý už bol zamestnaný. Od uchádzača, ktorý sa uchádza o prvé zamestnanie, môže vyžadovať len informácie, ktoré súvisia s prácou, ktorú má vykonávať. Zamestnávateľ nesmie vyžadovať informácie o tehotenstve, rodinných pomeroch, o bezúhonnosti s výnimkou, ak ide o prácu, pri ktorej sa podľa osobitného predpisu vyžaduje bezúhonnosť, alebo ak požiadavku bezúhonnosti vyžaduje povaha práce, ktorú má fyzická osoba vykonávať, o politickej príslušnosti, odborovej príslušnosti a náboženskej príslušnosti.
 4. Uchádzač je povinný informovať zamestnávateľa o skutočnostiach, ktoré bránia výkonu práce alebo ktoré by mohli zamestnávateľovi spôsobiť ujmu, a o dĺžke pracovného času u iného zamestnávateľa, ak ide o mladistvého.

ZALOŽENIE (UZATVORENIE) PRACOVNÉHO POMERU

5. S najvhodnejším uchádzačom (splnil požiadavky pracovného miesta, je vhodným členom pracovného kolektívu a je ochotný zdieľať organizačnú kultúru), ktorý potvrdil súhlas s výkonom práce u zamestnávateľa a s obsadením daného pracovného miesta a splnil podmienky vyplývajúce z predzmluvných vzťahov je uzatvorený pracovný pomer.
6. **Pracovný pomer** sa zakladá písomnou pracovnou zmluvou medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Jedno písomné vyhotovenie pracovnej zmluvy je zamestnávateľ povinný vydať zamestnancovi.
7. **Doba pracovného pomeru.** Pracovný pomer môže byť dohodnutý na neurčitý čas alebo môže byť dohodnutý na určitú dobu alebo môže byť dohodnutý na kratší pracovný čas, ako je ustanovený týždenný pracovný čas.
8. **Pracovná zmluva.**
Explicitné podstatné náležitosti pracovnej zmluvy:
 - a) druh práce, na ktorý sa zamestnanec prijíma, a jeho stručná charakteristika,
 - b) miesto výkonu práce (obec, časť obce alebo inak určené miesto),
 - c) deň nástupu do práce,
 - d) mzdové podmienky, ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve.Ďalšie pracovné podmienky: výplatné termíny, pracovný čas, výmera dovolenky a dĺžka výpovednej doby. Ak sú tieto podmienky dohodnuté v kolektívnej zmluve, stačí uviesť odkaz na ustanovenia kolektívnej zmluvy.
9. **Skúšobná doba.** V pracovnej zmluve možno dohodnúť skúšobnú dobu, ktorá je najviac 3 mesiace (6 mesiacov u zamestnancov, ktorí sú držiteľmi vedúcich pozícií). Skúšobnú dobu nemožno predlžovať. Skúšobná doba sa predlžuje o čas prekážok v práci na strane zamestnanca. Skúšobná doba sa musí dohodnúť písomne, inak je neplatná. Skúšobnú dobu

nie je možné dohodnúť v prípade opätovne uzatváraných pracovných pomerov na určitú dobu.

10. **Psychologický kontrakt.** Nepísaná zmluva uzavretá medzi zamestnancom a zamestnávateľom, ktorej predmetom sú vzájomné recipročné očakávania.

„Pojem psychologickej zmluvy naznačuje, že existuje nepísaná množina očakávaní neustále prítomných medzi každým členom organizácie a rôznymi manažérmi a ostatnými ľuďmi v organizácii“ (Schein, 1969).

Očakávania – sľuby a záväzky – ľudia môžu interpretovať rozlične, tzn. môžu mať rozličné pohľady na špecifické očakávania.

Očakávania – čo dám a čo dostanem – majú „otvorený koniec“, tzn. v čase sa vyvíjajú (sú dynamické) a recipročné.

Plnenie očakávaní si nemôže vynútiť žiaden zo subjektov.

Náležitosti psychologickej zmluvy (Armstrong, 2007):

- **z hľadiska zamestnanca:** slušné, spravodlivé a zásadové zaobchádzanie, istota zamestnania, priestor pre uplatnenie kompetentností, možnosť rozvoja kariéry, participácia na rozhodovaní, dôvera, že organizácia dodrží sľuby, bezpečné pracovné prostredie, ...
- **z hľadiska zamestnávateľa:** spôsobilosť vo vzťahu k výkonu úloh priradených pracovnému miestu, rozvoj kompetentností, úsilie, ochota, oddanosť, lojalita, slušné a morálne správanie, atď.

Ideálny psychologický kontrakt by mal uvádzať podrobné očakávania oboch subjektov. Platí ale princíp obmedzenej racionality, podmienky často nemožno predikovať, prostredie je turbulentné ..., preto ideálny psychologický kontrakt neexistuje.

Niektoré organizácie sa pokúšajú psychologický kontrakt formalizovať (dať mu písomnú podobu).

Význam psychologickej zmluvy podľa Simsa (1994): „Vyvážená psychologická zmluva je nutná pre trvalé, harmonické vzťahy medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Porušenie psychologickej zmluvy môže subjektom signalizovať, že už nezdieľajú (alebo nikdy nezdieľali) spoločný súbor hodnôt alebo cieľov“.

Nedodržanie psychologického kontraktu jednou alebo oboma účastníkmi znižuje úroveň pracovnej spokojnosti, negatívne ovplyvňuje angažovanosť, resp. angažovanosť sa nikdy nedostaví. Možné dôsledky: kontraproduktívne až deštruktívne správanie (zníženie výkonu, psychologický ústup, absencie, fluktuácia, zneužívanie prostriedkov zamestnávateľa, nevyužívanie pracovnej doby, sabotáž, ...).

VZNIK PRACOVNÉHO POMERU

11. **Pracovný pomer vzniká** odo dňa, ktorý bol dohodnutý v pracovnej zmluve ako deň nástupu do práce.
12. **Povinnosti zamestnávateľa** vyplývajúce z pracovného pomeru. Zamestnávateľ je povinný pridelovať zamestnancovi prácu podľa pracovnej zmluvy, platiť mu za vykonanú prácu mzdu, utvárať podmienky na plnenie pracovných úloh a dodržiavať ostatné pracovné podmienky ustanovené právnymi predpismi, kolektívnou zmluvou a pracovnou zmluvou. Zamestnávateľ je povinný zamestnanca oboznámiť s pracovným poriadkom, s kolektívnou

zmluvou, s právnymi predpismi vzťahujúcimi sa na prácu ním vykonávanú, s právnymi predpismi a ostatnými predpismi na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ktoré musí zamestnanec pri svojej práci dodržiavať, a s ustanoveniami o zásade rovnakého zaobchádzania.

13. **Povinnosti zamestnanca** vyplývajúce z pracovného pomeru. Zamestnanec je povinný podľa pokynov zamestnávateľa vykonávať práce osobne podľa pracovnej zmluvy v určenom pracovnom čase a dodržiavať pracovnú disciplínu.

Pri založení a vzniku pracovného pomeru je zamestnávateľ povinný dodržiavať **zásadu rovnakého zaobchádzania** v kontexte antidiskriminačného zákona. Zakazuje sa diskriminácia zamestnancov z dôvodu pohlavia, manželského stavu a rodinného stavu, sexuálnej orientácie, rasy, farby pleti, jazyka, veku, nepriaznivého zdravotného stavu alebo zdravotného postihnutia, genetických vlastností, viery, náboženstva, politického alebo iného zmýšľania, odborovej činnosti, národného alebo sociálneho pôvodu, príslušnosti k národnosti alebo etnickej skupine, majetku, rodu alebo iného postavenia. (Zákonník práce)

Pri založení pracovného pomeru sa rieši aj otázka režimu práce. **Režim práce** predstavuje organizáciou stanovené **časové podmienky práce, a to dĺžku, štruktúru, striedanie práce a oddychu**. Odborná literatúra rozlišuje štandardný, neštandardné a inovatívne pracovné režimy.

Podľa Zákonníka práce je pracovný čas zamestnanca (nie mladistvého) najviac 40 hod. týždenne v jednozmennej prevádzke. Pracovný čas môže byť rozvrhnutý **rovnomerne** (priemerný týždenný pracovný čas nesmie v určitom období, najviac štvortýždňovom, presahovať hranicu pre ustanovený týždenný pracovný čas a zamestnávateľ ho rozvrhuje v zásade na 5 pracovných dní v týždni), **nerovnomerne** (priemerný týždenný pracovný čas nesmie presiahnuť v období najviac štyroch mesiacov ustanovený týždenný pracovný čas a pracovný čas v priebehu 24 hodín nesmie presiahnuť 12 hodín). **Konto pracovného času** (spôsob nerovnomerného rozvrhnutia pracovného času, pričom sa musí dohodnúť vyrovnávacie obdobie konta pracovného času, v ktorom sa vyrovná rozdiel medzi ustanoveným týždenným pracovným časom a skutočne odpracovaným časom zamestnanca; vyrovnávacie obdobie nesmie byť dlhšie ako 30 mesiacov). Pri uplatňovaní konta pracovného času môže zamestnávateľ rozvrhnúť pracovný čas tak, že v prípade väčšej potreby práce zamestnanec odpracuje viac hodín, ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas (kladný účet konta pracovného času), a v prípade menšej potreby práce zamestnanec odpracuje menej hodín, ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas alebo prácu nebude vykonávať vôbec (záporný účet konta pracovného času). Priemerný týždenný pracovný čas vrátane kladného konta pracovného času a práce nadčas nesmie presiahnuť 48 hodín v období najviac 12 mesiacov. Zamestnávateľ je povinný poskytnúť zamestnancovi základnú zložku mzdy, ktorá zodpovedá ustanovenému týždennému pracovnému času zamestnanca. (Podľa Zákonníka práce.)

Inovatívne pracovné režimy

Skrátený pracovný čas (neúplný) – pracovná zmluva je uzatvorená na kratší čas, ako je maximálne možný, t. j. určený v Zákonníku práce. Zamestnanci využívajú tento režim hlavne

z rodinných a zdravotných dôvodov. Prospech organizácie je v lepšom využívaní pracovného času a vo zvýšení produktivity práce.

Predĺžené pracovné zmeny sa uplatňujú ako tzv. **turnusová práca**, napr. v doprave, v službách a pod. Dochádza ku kumulácii voľných dní, no na druhej strane tento režim negatívne ovplyvňuje zdravie zamestnanca. Okrem toho je potrebné dôsledne rešpektovať predpisy o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.

Pružný pracovný čas (flexibilný) – začiatok a koniec pracovnej zmeny je flexibilný. Organizácia vymedzuje len časový úsek, počas ktorého musí byť zamestnanec na pracovisku. Môže sa uplatňovať ako pružný pracovný deň, týždeň a mesiac. Jeho zavedenie predpokladá presnú evidenciu a kontrolu odpracovaného času. Skúsenosti ukazujú, že tento pracovný režim významne prispieva k zlepšovaniu pracovných a životných podmienok.

Podielový pracovný čas (job sharing, delená práca) – svojou podstatou pripomína skrátený pracovný čas. Ide o to, že pracovný čas určený pracovnému miestu(am) sa podeli medzi dvoch, resp. viacerých zamestnancov napr. podľa vlastnej dohody o čase a del'be práce. Zamestnancom tento pracovný režim vyhovuje hlavne z rodinných a osobných dôvodov.

Stlačený pracovný týždeň (komprimovaný) – je režim, v ktorom zamestnanec pracuje menej ako päť dní v týždni, tzn. že dĺžka pracovnej zmeny je viac ako 8 hodín. Pozitíva a negatíva tohto režimu sú podobné ako pri turnusovej práci (predĺžené pracovné zmeny).

Práca na zavolanie (on-call contract) – je prácou pre zamestnávateľa za predpokladu, že zamestnanec bol zamestnávateľom požiadaný (zavolaný) na jej výkon. Odmena je závislá od reálneho množstva práce a od reálnej dĺžky pracovného času. Tento pracovný režim viac vyhovuje zamestnávateľom, no pre zamestnanca znamená nerovnomerné pracovné zaťaženie s negatívnym dôsledkom na odmenu a na poistenie.

Práca na diaľku (dištančná práca, telework / telepráca, domácka práca / homework / domácky zamestnanec) – je prácou, ktorá sa vykonáva na mieste mimo lokality organizácie, najčastejšie doma, resp. na inom vzdialenom mieste. Predpokladom zavedenia tohto režimu práce je kvalitná spojovacia a výpočtová technika. Inštitút domáceho zamestnanca definuje i Zákonník práce. Prácu na diaľku u nás využívajú napr. právnici, účtovníci, architekti, matky s deťmi, ľudia so zmenenou pracovnou schopnosťou a pod. Zavedenie tohto režimu práce sa prejavuje v znížení nákladov, v eliminácii problémov spojených s dopravou zamestnancov do a zo zamestnania a v možnosti využiť kvalifikačný potenciál ľudí bývajúcich v odľahlejších oblastiach. Pozitíva sú v lepšom využití pracovného času, pričom zamestnanec môže samostatne rozhodovať o jeho rozložení. Boli preukázané i negatíva nielen na strane zamestnávateľa (zvýšenie nákladov spojených s prenosom dát), ale aj na strane zamestnanca (zdravotné riziko vyplývajúce zo snahy zvládnuť domáce i pracovné povinnosti – stres, osamelosť a tiež nižšia odmena).

Uplatňovanie neštandardných a inovatívnych režimov práce vo všeobecnosti vykazuje pozitívny účinok najmä pri „využívaní pracovného času, pri zvýšení pracovnej disciplíny, zlepšení životných a pracovných podmienok, zvýšení výkonu, lepšom využívaní individuálnych schopností, zvýšení tvorivosti, znížení fluktuácie, zlepšení interpersonálnych vzťahov“ (Kachaňáková, 2001, s. 180). Motivačný účinok vyplýva hlavne z možnosti samostatne sa rozhodnúť o rozvrhnutí času medzi časom pracovným a časom osobným, väčšej zodpovednosti za výsledok práce, väčšej miery samostatnosti, pocitu inovatívnosti a flexibility (zamestnanec sa cíti inovátorom pri vykonávaní práce) a pocitu slobody.

Neštandardné a inovatívne pracovné režimy sa prejavujú aj negatívne. Corwin a kol. (2002) výskumom v USA a v Kanade zistili, že väčšina ľudí začína pracovať na skrátený úväzok preto, aby si vyriešila osobné a rodinné problémy (malé deti, zvyšovanie kvalifikácie, starostlivosť o rodičov). Respondenti poukazovali i na negatíva a uvádzali, že práca sa im vkradla do súkromia a je ťažké urobiť hranicu medzi prácou a domovom (vzniká stres), pracujú viac hodín, ako mali pôvodne v úmysle (dopad na plat), no organizácia napriek tomu, že súhlasila so zmenou režimu práce, nevytvárala adekvátne podmienky, respondenti neboli v organizácii príliš vážení a rešpektovaní (vnímaná bola priama diskriminácia, nespravodlivosť, napr. pri rozdeľovaní odmien) a často krát pociťovali osamelosť. Jedným zo záverov výskumu bolo, že skrátený pracovný čas nie je vhodné ponúkať tým zamestnancom, ktorí v organizácii ešte nič „nedokázali“, resp. majú krátku prax. Neštandardný režim možno skôr ponúknuť úspešným zamestnancom, teda má byť považovaný za stimul pre tých, ktorí majú svoju prácu radi, poznajú organizáciu a sú stotožnení s vnútroorganizačnými normami, pretože takíto zamestnanci v menšom rozsahu poukazovali na negatíva.



Úloha

V študijnej skupine urobte prieskum. Zistíte, čo očakávajú vaši kolegovia od budúceho zamestnávateľa. Zistenia štatisticky spracujete a výsledky analyzujete.

6.3 PRACOVNÁ ADAPTÁCIA

Adaptácia je všeobecne chápaná ako proces prispôsobovania sa človeka životným podmienkam a ich zmenám (Bedrnová, Nový, 2004).

Rymeš (1985, 1998) uvádza, že je možné rozlíšiť niekoľko dimenzií adaptácie v závislosti od rôznych aspektov a súvislostí na úrovni:

- aktivity (aktívna – pasívna objektu),
- doby trvania (krátkodobá – dlhodobá),
- jednotlivca a skupiny (individuálna – skupinová),
- prostredia (globálna – čiastočná),
- hodnotenia (primeraná – neprimeraná).

Sociálna adaptácia znamená začlenenie sa jednotlivca do štruktúry sociálnych vzťahov v pracovnej skupine a do celkového sociálneho systému organizácie (Mayerová, Růžička, 2000; Štikar, Rymeš a kol. 2003).

Úrovne sociálnej adaptácie (Štikar, Rymeš a kol., 2003):

- **adaptácia na organizačnú kultúru** (vo forme identifikácie sa zamestnanca s organizáciou a jej kultúrou),
- **adaptácia na pracovnú skupinu** (prijatie princípov skupiny, prijatie roly v skupine, vnímanie atmosféry v skupine ako prijateľnej, akceptovanie autority nadriadeného, vytvorenie si prijateľnej pozície v sieti neformálnych vzťahov).

Nepriaznivý priebeh sociálnej adaptácie (zdrojom môže byť: konflikt názorov, postojov, hodnôt, odmietavosť skupiny, konflikty v skupine) dostáva zamestnanca do sociálnej izolácie, čo nepriaznivo ovplyvňuje jeho prežívanie a motiváciu (Mayerová, Růžička, 2000).

Pracovná adaptácia je prispôbenie sa jednotlivca jeho práci, pracovnej role a pracovnému prostrediu. Tureckiová (2004) pod pracovnou adaptáciou rozumie aktívne prispôbenie sa jednotlivca práci, pracovnej činnosti a požiadavkám, kladeným na zamestnanca pri zvládaní pracovných rolí vyplývajúcich z jednotlivcovej pracovnej pozície.

Pojem pracovná adaptácia je charakterizovaný v 3 významoch (Štikar, Rymeš a kol., 2003):

1. **adaptabilita**, t. j. predpoklady jedinca zvládať nároky pracovnej činnosti,
2. **adaptovanie**, t. j. proces zvládania nárokov pracovnej činnosti,
3. **adaptovanosť**, t. j. výsledný stav vyrovnávania sa s prácou.

Za **indikátory (ukazovatele) úrovne adaptovanosti** sú považované (Štikar, Rymeš a kol., 1998):

- miera pracovnej spokojnosti,
- identifikácia (stotožnenie sa) s prácou a s organizáciou,
- potenciálna stabilita zamestnanca,
- výkon (produktivita práce).

Pracovná adaptácia sa v kontexte globalizácie trhov, otvárania pracovných trhov, mobility a migrácie vymedzuje ako **kroskultúrna adaptácia** (adaptácia na inú kultúru). Kroskultúrna adaptácia je vnímaná ako kľúčový indikátor, ale aj determinant úspechu zamestnanca pracujúceho v cudzine (Templer a kol. 2006).

Black (1990, s. 122) definuje kroskultúrnú adaptáciu ako „**stupeň psychického komfortu a oboznámenia sa jednotlivca s novým prostredím**“.

Kroskultúrna adaptácia zahŕňa tri dimenzie:

- a) **všeobecná adaptácia** – prispôbenie sa hostujúcej kultúre a životným podmienkam hostujúcej spoločnosti,
- b) **interakčná adaptácia** – komfortné fungovanie v interpersonálnych vzťahoch s príslušníkmi hostujúcej krajiny,

- c) **pracovná adaptácia** – zapadnutie do pracovnej kultúry, očakávaní a požiadaviek danej krajiny.

6.4 TEÓRIE PRACOVNEJ ADAPTÁCIE

Teória pracovnej prispôsobivosti (Lofquist, Dawis, 1991) vysvetľuje dosahovanie súladu medzi zamestnancom a celým kontextom jeho pracovného prostredia (pracovné miesto, skupina / tím, manažment, normy a pravidlá, organizačná kultúra, ...).

Jednotlivci sa usilujú dosiahnuť rovnováhu medzi ich osobnostnými charakteristikami a kontextom pracovného prostredia. Ako? Zamestnanec naplňa požiadavky pracovného prostredia, ktoré stanovuje organizácia a pracovné prostredie naplňa finančné, sociálne a psychologické potreby (očakávania) zamestnanca.

Podľa teórie pracovnej prispôsobivosti je možné:

- a) **predikovať výsledky zhody** medzi jednotlivcom a pracovným prostredím (prediktívny model),
- b) **popisovať proces interakcie** (pracovnej prispôsobivosti) medzi zamestnancom a pracovným prostredím (interakčný model). (Eggerth, 2008)

Prediktívny model predpokladá, že **jednotlivci sa správajú tak, aby uspokojovali svoje potreby.**

Podnety z prostredia, ktoré uspokojujú potreby sa nazývajú posilňovače. Pre teóriu pracovnej prispôsobivosti (ďalej „TPP“) bolo použitých 20 posilňovačov súvisiacich s prácou.

Pracovné miesta sú charakteristické odlišnými úrovňami posilňovačov dostupnými pre zamestnancov (držiteľov týchto pracovných miest). (Odlišná úroveň posilňovačov, pretože aj pracovisko má isté behaviorálne požiadavky na zamestnancov, t. j. požiadavky na kompetentnosť, spôsobilosť, pracovné správanie a konanie).

Jednotlivci sa odlišujú o. i. aj potrebami a očakávaniami od zamestnávateľa. Úroveň zhody medzi potrebami zamestnancov a posilňovačmi / podnetmi pracovného prostredia možno použiť na predikciu pracovnej spokojnosti.

Interakčný model vychádza z predpokladu, že jednotlivci sa snažia dosiahnuť a udržať súlad s ich prostredím.

Tu možno hovoriť priamo o **prispôsobovaní sa práci**. Po tom ako je zamestnancovi pridelené pracovné miesto (pracovná funkcia, pozícia), je zvyšok jeho pôsobenia v tejto funkcii venovaný prispôsobovaniu sa pracovným požiadavkám a okolnostiam. Prispôsobovanie tu môže prebiehať dvoma spôsobmi: **aktívnym a reaktívnym**.

Aktívny spôsob znamená, že zamestnanci sa snažia dosiahnuť **súlad s prostredím tým, že ho menia**. Napríklad, požiadajú zamestnávateľa o možnosti teleworkingu (taká organizácia práce, pri ktorej zamestnanci pracujú hocikedy a na hocijakom mieste, ktoré im umožňuje odvieť pracovnú úlohu).

Re-aktívny spôsob je charakteristický tým, že zamestnanci sa snažia dosiahnuť súlad s prostredím tým, že **sami podstupujú zmeny**. Napríklad, zúčastnia sa školenia za účelom zlepšenia pracovných zručností. (Eggerth, 2008)

Hulinova teória pracovnej adaptácie. Charles L. Hulin (1991) popisuje pracovnú adaptáciu ako **súhrn navzájom súvisiacich reakcií na pracovnú spokojnosť s potenciálom zvýšiť spokojnosť s prácou alebo znížiť pracovnú nespokojnosť**.

Hulin sa osobitne venoval behaviorálnym reakciám súvisiacim s pracovnou nespokojnosťou. Za dominantné označil: dobrovoľné absencie v práci, neskoré príchody na pracovisko, dobrovoľná fluktuácia, odchod do dôchodku. Tieto formy adaptívneho správania pomenoval ako **vyhýbanie sa práci** (job withdrawal). Takéto správanie je Hulinom ďalej popisované ako také, ktoré časovo redukuje pobyt jednotlivca na pracovisku a tak znižuje zaradenie jednotlivca do pracovnej role alebo zvyšuje nezávislosť zamestnanca, čo by v konečnom dôsledku hypoteticky mohlo prispieť aj k zníženiu pracovnej nespokojnosti.

Z pohľadu pracovnej adaptácie je z modelu Hulina podstatnejšia časť **konzekventov, t. j. dôsledkov správania**. Špecifikované sú štyri skupiny popisujúce istý typ správania. Sú to:

1. úsilie zmeniť pracovnú situáciu / rolu,
2. úsilie obmedziť zaradenie do pracovnej role,
3. úsilie zvýšiť zisky zo zamestnania,
4. úsilie znížiť vklady do zamestnania.

Úsilie zmeniť pracovnú situáciu / rolu. Formálne úsilie jednotlivcov zmeniť vlastnú pracovnú situáciu. Nespokojní zamestnanci majú väčšiu tendenciu hlasovať v prospech odborov. Do tejto skupiny správania patrí napr. tiež úsilie zmeniť alebo zlepšiť bezpečnostné nariadenia, platenie nadčasov, systém bonusových platieb, atď. Tento typ správania by bolo možné nazvať aj úsilie získať kontrolu nad pracovnou situáciou.

Úsilie obmedziť zaradenie do pracovnej role. V rámci tejto skupiny autori rozlišujú:

- a) vyhýbanie sa pracovným povinnostiam, tzn. správanie smerujúce k tomu, aby neoblíbeným pracovným povinnostiam zamestnanec venoval čo najmenej času,
- b) vyhýbanie sa práci / zamestnaniu vo formách: nedochvíľnosť, absencia, fluktuácia, túžba po dôchodku, zvažovanie odchodu do dôchodku.

Úsilie zvýšiť zisky zo zamestnania. O tomto type správania hovoríme v súvislosti s používaním pracovných zariadení, náradia a techniky na súkromné účely, s fuškárčením, s dopisovaním si odpracovaných hodín, atď.

Úsilie znížiť vklady do zamestnania. Ide o psychické vyhýbanie sa práci. Správanie tohto typu je zamerané na vytvorenie psychického odstupu samotného zamestnanca od organizácie / pracoviska, kde pôsobí. Príkladmi tohto správania je napr. práca na čiastočný úväzok, delenie pracovných povinností medzi zamestnancami, ktorí môžu pracovať naplno.

6.5 ADAPTAČNÝ PROCES A ADAPTAČNÝ PLÁN

Black (1988) zdôrazňuje význam adaptácie pri stotožňovaní sa s pracovnou rolou. Popisuje pritom tri primárne dimenzie procesu adaptácie: **stupeň adaptácie, spôsob adaptácie a kontext adaptácie.**

Stupeň adaptácie možno vnímať dvojako – ako subjektívny aj ako objektívny koncept. Subjektívne ide o stupeň komfortu, aký zamestnanec pociťuje v novej role ako aj o to, do akej miery sa cíti byť prispôsobený požiadavkám z role vyplývajúcim. Objektívne ide o stupeň zvládnutia rolových požiadaviek zamestnancom a o schopnosť preukázať stupeň prispôsobenia v pracovnom výkone.

Spôsob adaptácie je prezentovaný postupom, akým sa zamestnanec adaptuje na novú pracovnú rolu. Black (1988) uvádza tieto štyri spôsoby:

Replikácia – osoba konfrontujúca sa s novou rolou uskutočňuje niekoľko adaptačných zmien vo svojom správaní a identite, no rovnako tak prispôsobuje niekoľkými zmenami pracovnú rolu sebe.

Absorpcia – pri preberaní novej roly zamestnanec uskutočňuje len minimálne alebo vôbec žiadne modifikácie roly, skôr, ak je to potrebné prispôsobuje svoje postoje a správanie požiadavkám pracovnej pozície.

Determinácia – zamestnanec preberá týmto spôsobom rolu tak, že jeho osoby sa zmena pracovnej roly nedotýka, zmenu podstupuje rola samotná.

Explorácia – ide o spôsob adaptácie, keď zamestnanec prispôsobuje seba aj pracovnú rolu požiadavkám do takej miery, do akej je to potrebné.

Kontext adaptácie sa najčastejšie spomína ak do úvahy prichádza aj iný aspekt adaptácie, t. j. ak so zmenou pracovnej pozície, roly, dochádza aj k inej zmene napr. prostredia (kultúry, krajiny). V takomto prípade sa posudzujú dva kontexty adaptácie: pracovná adaptácia a celková (všeobecná) adaptácia.

Objekty adaptačného procesu. Štikar, Rymeš a kol. (2003,1998), Bedrnová a Nový (2004) a ďalší uvádzajú, že objektmi adaptačného procesu sú zamestnanci v týchto situáciách:

- a) noví zamestnanci (t. j. novonastupujúci),
- b) vracajúci sa na pracovisko po dlhobojnej neprítomnosti (napr. po rodičovskej dovolenke, po dlhej chorobe),
- c) meniaci pracovné zaradenie (napr. z jednej prevádzky do druhej, zmena zaradenie z dôvodu zmeny funkcie, zmena zaradenie z dôvodu zmeny zdravotného stavu, nástup do novej prevádzky),
- d) prechádzajúci zmenami v pracovnej skupine (napr. v dôsledku inovačných zmien),
- e) prechádzajúci inovačnými zmenami na pracovisku (napr. rekvalifikácia).

Faktory ovplyvňujúce pracovnú adaptáciu. Rymeš (2003) podotýka, že zložitost' a rozmanitosť vyrovnávania sa s pracovnou situáciou je daná variabilitou faktorov, ktoré ovplyvňujú priebeh adaptácie a dosiahnutý stav adaptovanosti. Popisuje dve skupiny faktorov ovplyvňujúcich pracovnú adaptáciu, a to objektívne a subjektívne faktory.

- **Objektívne faktory:** obsah a charakter práce, vonkajšie pracovné podmienky, spôsob vedenia zamestnancov, pracovná skupina, hodnotenie zamestnancov, odmeňovanie zamestnancov, pracovný režim, organizácia práce, sociálne vybavenie pracoviska, mimopracovné vplyvy.
- **Subjektívne faktory:** odborná pripravenosť, výkonová dispozícia, osobná vyhranenosť, hodnotová orientácia, postojové zameranie, motivačné vyladenie, zvládnutie pracovnej roly.

Adaptačný plán je ucelený súbor opatrení a postupov zameraný na:

- aktívne ovplyvnenie pracovného konania, správania,
- na vytvorenie / upevnenie pozitívnych postojov,
- posilnenie identifikácie záujmov zamestnanca so záujmami organizácie (lojalita),
- formovanie záujmu zamestnanca o rozvoj vlastných kompetentností,
- najrýchlejšie prispôsobenie zamestnanca práci, kolektívu a organizácie.

Náležitosti adaptačného plánu:

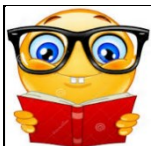
- určenie doby adaptácie,
- určenie tútora,
- stanovenie cieľov,
- určenie spôsobov hodnotenia adaptácie prostredníctvom kritérií výkonu a pracovného správania,
- určenie vzdelávacích aktivít.

Obsah adaptačného vzdelávania štátnych zamestnancov rieši v § 3 Vyhláška Úradu vlády SR č. 126/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o vzdelávaní štátnych zamestnancov (z 19. mája 2017). Adaptačné vzdelávanie sa rozlišuje na vstupné a priebežné. V oboch prípadoch sa uskutočňuje pod vedením mentora. Vyhláška uvádza aj vzor plánu adaptačného vzdelávania.



Úloha

Program pracovnej adaptácie vybranej organizácie verejnej správy analyzujte podľa teoretických poznatkov o tejto problematike.



Úloha

Ako postupovať v adaptačnom procese ak pracovník nemá ochotu sám sa na tomto procese zúčastňovať? Ako by riešili takúto situáciu?

6.6 VYBRANÉ METÓDY VYUŽÍVANÉ V PROCESE PRACOVNEJ A SOCIÁLNEJ ADAPTÁCIE

Metódy, ktoré sú uvedené v tejto subkapitole sa využívajú aj v oblasti vzdelávania zamestnancov.

Mentorovanie (mentoring; mentor / tútor)

Mentorovanie je finančne nenáročná, no účinná metóda. Mentorom je interný zamestnanec, ktorý je novému zamestnancovi pridelený. Ak je v adaptačnom procese zamestnanec, ktorý zmenil pracovné miesto, môže si mentora vybrať sám spomedzi skúsených zamestnancov, ktorý mu radí, stimuluje ho a usmerňuje (Koubek, 2003, s. 105).

Mentor (tútor) - učí zamestnanca osvojovať si konkrétne poznatky a zručnosti, pomáha pri osobnom a profesijnom rozvoji zamestnancovi a hrá rolu ochrancu, ktorý chráni a presadzuje svojho chránenca. Mentor môže mať na starosti aj viacero zamestnancov, ale ku každému pristupuje individuálne. Zamestnanec si mentora vyberá skôr na základe emocionálnych, ako racionálnych kritérií. Medzi mentorom a zamestnancom vzniká a existuje neformálny vzťah. Mentori poskytujú svojmu chránencovi (Armstrong, 2002, s. 794):

- radu, ako vypracovať program svojho sebavzdelávania alebo zmluvu o vzdelávaní;
- všeobecnú pomoc s programom vzdelávania;
- vedenie v tom, ako dosiahnuť nevyhnutné vedomosti a zručnosti, potrebné pre výkon novej práce;
- radu o tom, ako zvládnuť všetky administratívne, odborné i medziľudské problémy, s ktorými sa jedinec stretáva, hlavne v počiatočných fázach svojej kariéry;
- informácie o tom „ako to tu chodí“ – o organizačnej kultúre a jej prejavoch v podobe základných hodnôt a správania v organizácii (štýl riadenia);
- koučovanie týkajúce sa špecifických zručností;
- pomoc v záležitostiach projektu – nemyslí sa tým to, aby ich pre svojich chránencov vypracovávali, ale aby ich správnym spôsobom orientovali, t. j. pomáhať ľuďom, aby si sami pomohli;
- sú akýmsi „otcovským priateľom“, s ktorým môže chránenec hovoriť o svojich aspiráciách a starostiach a ktorý je mu ochotný so sympatiami naslúchať.

Využitie mentoringu. Táto metóda sa využíva v adaptačnom procese, tiež pri vzdelávaní manažérov, vedúcich zamestnancov, analytikov a ďalších špecifických profesií, pri výkone ktorých sa uplatňujú viac psychické procesy ako manuálne zručnosti.

Limitujúce (brzdiace) faktory úspešnosti mentoringu: nevhodný mentor, nadmieru úzky vzťah medzi mentorom a jeho chránencom, vo väčšine prípadov so sklonom nezodpovedne pristupovať k procesu vzdelávania.

Asistovanie

Školený zamestnanec je pridelený ako pomocník ku skúsenému zamestnancovi, pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa od neho pracovným postupom. Postupne sa na práci podieľa

stále vo väčšej miere a stále samostatnejšie až konečne získa také vedomosti a schopnosti, že je schopný vykonávať prácu samostatne.

Sústavnosť pôsobenia a dôraz na praktickú stránku vzdelávania sa považuje za najlepšiu výhodu tejto metódy. Na druhej strane školený sa môže naučiť aj nie príliš vhodným pracovným návykom. Nevýhodou je aj to, že informácie plynú len z jedného zdroja a napodobňovanie školiteľa môže oslabovať vlastný tvorivý prístup a nadanie robiť veci ináč.

Demonštrovanie (ukážka pracovného postupu)

Podstata demonštrovania spočíva v predvedení a okomentovaní pracovného postupu zo strany školiteľa a odpozorovaní, imitácii a osvojení si daného pracovného postupu zo strany školených.

Prednosťou metódy je jej individuálne i skupinové použitie, bezprostrednosť a aktívne zapojenie účastníkov vzdelávania. Demonštrovanie umožňuje rýchly zácvik a vytvára pozitívny vzťah spolupráce medzi školeným(i) a školiteľom.

Nevýhody:

- umožňuje zácvik skôr jednoduchých postupov alebo čiastkových operácií,
- existuje aj problém prejavujúci sa v napodobňovaní a osvojovaní si nevhodných návykov zo strany skolenej osoby, preto je veľmi dôležité, kto je školiteľom,
- limitom môže byť aj pracovné prostredie s rušivými vplyvmi (hluk, osvetlenie, teplotné rozdiely a pod.) alebo vzdelávanie pod tlakom pracovných úloh.

Využitie metódy – hlavne pri osvojovaní si manuálnych zručností, technických operácií (pri práci so strojovým zariadením) a niektorých administratívnych postupov. Demonštrovanie nie je vhodné pre vzdelávanie zamestnancov, ktorých práca spočíva v analytickom myslení, tvorivosti a pod.

Inštruktáž pri výkone práce

Demonštrovanie je len súčasťou inštruktáže, resp. inštruktáž je zdokonalením demonštrovania. Inštruktáž pri výkone práce sa zakladá na analýze vedomostí, zručností a schopností a teórií učenia sa a jej postup sa člení na štyri fázy:

- príprava,
- prezentácia,
- precvičovanie a testovanie,
- používanie a zdokonaľovanie.

Príprava inštruktora: plán prezentácie a výber vyučovacej metódy a učebných pomôcok. Príprava vzdelávaných osôb: sebamotivácia k vzdelávaniu.

Prezentácia sa skladá z vysvetlenia a demonštrovania. Vysvetlenie musí byť jednoduché, ale zároveň jasné a konkrétne. Používajú sa schémy, grafy, tabuľky, filmy a iné audiovizuálne pomôcky. Demonštrovanie je spočiatku zamerané na osvojenie si základných operácií a až potom sa zameriava na zložitejšie a špecifické operácie. Demonštrovanie je podstatnou časťou inštruktáže a prebieha v troch krokoch:

- 1) predvedenie celej operácie inštruktorom takou rýchlosťou, akou sa daná operácia vykonáva v praxi;

- 2) pomalé prevedenie operácie v postupnom slede úkonov, aby zamestnanci porozumeli ako sa jednotlivé úkony vykonávajú;
- 3) opakované pomalé predvádzanie operácie pre zdôraznenie: ako, kedy a prečo sa vykonávajú jednotlivé po sebe nasledujúce úkony.

Precvičovanie a testovanie spočíva v zamestnancovej imitácii inštruktora a v sústavnom opakovaní operácie pod vedením inštruktora s cieľom dosiahnuť pri každom úkone stanovenú úroveň výkonu.

Zdokonaľovanie môže prebiehať počas celého obdobia inštruktáže, až kým vzdelávaný zamestnanec nedosiahne úroveň pracovného výkonu zodpovedajúcu úrovni výkonu skúseného zamestnanca z hľadiska kvality, času a bezpečnosti. Aj v tejto fáze môže školený zamestnanec potrebovať pomoc pri prekonávaní prekážok a problémov negatívne ovplyvňujúcich celkový výkon. Inštruktor by mal zopakovať prevedenie jednotlivých úkonov a monitorovať ich prevedenie do tej doby, kým zamestnanec nebude schopný vykonávať prácu samostatne.

Výhodou inštruktáže je: učenie sa zamestnancov presne vykonávať operácie potrebné pre výkon ich práce a možnosť vrátiť sa k nejasnému alebo neporozumenému úkonu. Inštruktor sa venuje zamestnancovi dovedy, kým nedosiahne požadovanú úroveň a zamestnanec nie je stresovaný tým, že v určitom časovom intervale nepodal taký výkon ako iní vzdelávaní zamestnanci. Utvára sa tak pozitívny vzťah medzi inštruktorom a školenými zamestnancami.

Nevýhody inštruktáže: časová náročnosť, komunikačné a odborné nedostatky inštruktora.



Úloha

Premyslite si a porozprávajte, čo by ste očakávali od mentora.



Predpokladajme, že ste líniový manažér, ktorý práve prijal výpoveď od jedného veľmi dôležitého zamestnanca. Ako by ste mohli pomôcť personálnemu oddeleniu, aby obsadzovanie a obsadenie pracovného miesta bolo efektívne.



◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Charakterizujte proces prijímania pracovníka do pracovného pomeru.
2. Charakterizujte neštandardné a inovatívne pracovné režimy.
3. Charakterizujte pracovnú a sociálnu adaptáciu.

4. Charakterizujte teóriu pracovnej prispôsobivosti podľa Lofquista a Dawisa.
5. Charakterizujte Hulinovu teóriu pracovnej adaptácie.
6. Vymenujte náležitosti adaptačného plánu.

Kapitola 7

Hodnotenie práce, pracovného a sociálneho správania zamestnancov

Organizácia od zamestnanca očakáva excelentný (výnimočný, kvalitný, ...) výkon a dobré pracovné správanie. Už z uvedeného je zrejmé, že výkon je možné charakterizovať rôznymi prídavnými menami. Preto si má organizácia zdefinovať, čo je očakávaný výkon a stanoviť kritériá (ukazovatele) na jeho hodnotenie.

Organizácia zisťuje, hodnotí a koriguje výkon a pracovné správanie zamestnanca a zamestnanec dostáva spätnú väzbu o svojom fungovaní v organizácii. Úžitok z tejto personálnej činnosti majú teda všetky zúčastnené strany. Hodnotenie zamestnancov je trvalý proces. Začína už v momente prijatia zamestnanca do pracovného pomeru a končí odchodom zamestnanca z organizácie. Sústavné hodnotenie zamestnancov je dôležitým predpokladom úspešnej personálnej práce.

7.1 VÝKON A VÝKONNOSŤ ZAMESTNANCOV

Výkonnosť je definovaná ako schopnosť jednotlivca podať výkon. **Pracovný výkon** zamestnanca je vyjadrením množstva a kvality práce v konkrétnych pracovných podmienkach za určitú časovú jednotku. Determinovaný je odbornou, osobnostnou a základnou kompetentnosťou meranou k spôsobilosti pre výkon danej práce, motiváciou a technicko-technologickou, organizačnou a manažérskou podporou organizácie. Tento vzťah vyjadruje vzorec:

$$\text{výkon} = \text{kompetentnosť (spôsobilosť)} * \text{motivácia (až angažovanosť)} * \text{podpora organizácie.}$$

Excelentný výkon nepodmieňujú len subjektívne, ale aj objektívne faktory a nemožno ich považovať za menej dôležité. V odbornej literatúre sa determinanty výkonu členia na objektívne (externé, stojace na strane organizácie) a subjektívne (interné, stojace na strane jedinca). Môžu pôsobiť dlhodobo alebo krátkodobo a môže ísť o vplyv priamy alebo sprostredkovaný. Poznanie faktorov a ich účinku zefektívňuje snahy manažérov pri ich ovplyvňovaní žiaducim smerom.

Subjektívne faktory na strane zamestnanca:

- a) individuálne predpoklady, t. j. odborné schopnosti a spôsobilosti, sociálne schopnosti a spôsobilosti, fyzické a duševné vlohy, osobnostné vlastnosti a charakteristiky,
- b) spôsob prijímania podnetov z okolia a reagovania na ne,
- c) úroveň, rozsah a členitosť poznávacích procesov a tiež zložitú, nie vždy celkom reálne vedomé prežívanie poznávania,
- d) postoje k pracovnej činnosti, morálny profil a hodnotový systém jedinca, záujmy,
- e) motivačná dimenzia (potreby, túžby, záujmy, aspirácie),
- f) vnímanie spoločenského postavenia a vplyv na spolupracovníkov.

Objektívne faktory na strane organizácie:

- a) pracovné podmienky ekonomické, štrukturálno-organizačné, technické a technologické – napr. úroveň technického vybavenia pracoviska, používané technologické postupy, inovácie, reorganizácia, organizácia práce, systém a reálny výkon personálnych funkcií: mobilita zamestnancov, hodnotenie zamestnancov, systém odmeňovania, pracovná doba a zmennosť a pod.,
- b) pracovné prostredie a interpersonálne vzťahy – priestorové riešenie pracoviska, fyzikálne podmienky, psychologicko-sociálne podmienky, úroveň hygieny a bezpečnosti práce, kvalita medziľudských vzťahov, pracovná atmosféra, atď.,
- c) manažment – napr. spôsob práce s ľuďmi, úroveň a kvalita vedenia, komunikácia a pod.

Okrem uvedených faktorov výkon ovplyvňujú aj situačné faktory, vonkajšie pracovné podmienky, mimopracovné vplyvy, mimoriadne okolnosti, či udalosti.

Situačné podmienky zahŕňajú: celospoločenské významné udalosti, mimoriadne rodinné či osobné udalosti (náhle ochorenia, úrazy, konflikty a pod.).

Determinanty výkonu, ktoré nesúvisia so zamestnancom, ale majú vplyv na jeho prácu, zamestnanec ich nemôže ovplyvniť, a predsa môžu modifikovať výsledný efekt pracovnej činnosti: nedostatočné využívanie pracovného času alebo jeho nadmerná záťaž, čo súvisí s pridelovaním úloh, zariadenie a vybavenie, ktoré je neprimerané práci, nejasné pravidlá a metódy riadenia, nedostatočné vysvetlenie práce, zlá inštrukcia, nedostatky v školení, nevhodné pracovné podmienky a usporiadanie pracoviska, životné podmienky (rodina, bydlisko, dochádzka do zamestnania, choroba ap.) a šťastie.

7.2 PODSTATA HODNOTENIA VÝKONU, PRACOVNÉHO A SOCIÁLNEHO SPRÁVANIA ZAMESTNANCOV

Hodnotenie zamestnancov je proces, v priebehu ktorého organizácia (subjekt hodnotenia) hodnotí u zamestnancov ich pracovný výkon, pracovné a sociálne správanie, kompetentnosť a výkonnosť v kontexte pracovnej spôsobilosti a výsledky hodnotenia využíva na zabezpečenia cieľov organizácie, cieľov daného pracoviska a na zabezpečenia potrieb a očakávaní zamestnancov.

Hodnotenie zamestnancov spočíva v:

- zisťovaní toho, ako zamestnanec vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky pracovného miesta a aké je jeho pracovné a sociálne správanie,
- poskytovaní zistených výsledkov jednotlivým zamestnancom a v diskusii o nich,
- hľadání ciest k zlepšeniu pracovného výkonu a v realizácii opatrení, ktoré tomu majú napomôcť (Koubek, 2007, s. 126).

Typy hodnotení zamestnancov

- **Formálne hodnotenie** – je systematické, štandardizované, periodické, racionálne, plánované, realizované v pravidelných intervaloch a podľa presne zvolených kritérií.

Vychádza zo systému hodnotenia v organizácii. Záznamy o hodnotení sú súčasťou pracovného spisu zamestnancov. V praxi sa realizuje tak často, ako je to potrebné. Periodicitu ovplyvňujú špecifiká organizácie a pracovného miesta. To znamená, že v jednej organizácii môže byť zvolená iná periodičita hodnotenia pre robotnícke pracovné miesta, iná pre administratívne pracovné miesta a iná pre manažérske pracovné miesta.

- **Neformálne hodnotenie** – predstavuje priebežné hodnotenie zamestnanca nadriadeným počas vykonávania práce. Má príležitostnú povahu, vykonáva sa aj každodenne a spravidla nebýva formálne zaznamenávané (napr. Cejtnar, Dědina, 2010, s. 230). Na výsledok vplyva aj pocit a dojem manažéra. Je výhodné, ak si manažér robí záznam o práci a pracovnom správaní zamestnancov, ktorý následne použije ako zdroj informácií pri formálnom hodnotení zamestnancov.
- **Komplexné** – realizuje sa pri skončení pracovného pomeru, pričom sa vypracováva pracovný posudok. Môže sa vypracovávať napr. aj v prípade transferu zamestnanca na iné pracovné miesto.
- **Sebahodnotenie**. Ide o hodnotenie seba samého. Využíva sa ako zdroj informácií pri formálnom hodnotení zamestnancov.

Význam (účel, ciele) hodnotenia. Hodnotenie pracovného výkonu umožňuje najmä (napr. Koubek, 1995; Armstrong, 2002, 2015; Kachaňáková, 2013; Bajzíkova, 2013):

1. rozpoznať súčasnú úroveň pracovného výkonu a správania sa zamestnanca,
2. poznať silné a slabé stránky zamestnanca, jeho potenciál a tiež limity,
3. identifikovať potrebu vzdelávania, resp. rekvalifikácie za účelom vytvorenia možností, resp. podpory na zlepšenie výkonu,
4. poskytovať potrebné informácie pre plánovanie osobného a odborného rozvoja zamestnancov,
5. vytvoriť základňu pre odmeňovanie zamestnanca podľa jeho príspevku k dosahovaniu cieľov organizácie,
6. motivovať zamestnancov,
7. vytvoriť predpoklady pre hodnotenie efektívnosti vzdelávania zamestnancov a účinnosti vzdelávacích programov,
8. vytvoriť predpoklady na posudzovanie efektívnosti výberu uchádzačov o prácu a vhodnosti používaných metód výberu,
9. vytvárať informácie pre plánovanie potreby zamestnancov,
10. vytvárať informácie potrebné pre design, resp. redesign pracovných miest,

Hodnotenie má význam pre organizáciu, pre personálny útvar, pre manažéra, i pre hodnoteného zamestnanca.

Organizácia využíva hodnotenie zamestnancov na:

- využitie a rozvoj potenciálu zamestnancov,
- zlepšenie komunikácie medzi riadiacimi a riadenými zamestnancami a zlepšenie komunikačného spojenia medzi jednotlivými úrovňami riadenia,
- zabezpečenie fungovania organizácie v zmysle odstránenia faktorov spôsobujúcich napr. nespokojnosť zamestnancov.

Manažérom umožňuje hodnotenie pracovného výkonu:

- motivovať zamestnancov k dosahovaniu vyššieho výkonu,
- dávať zamestnancom spätnú väzbu a tým usmerňovať ich činnosť,
- pochopiť záujmy a prania zamestnancov, týkajúce sa ich ďalšieho rozvoja,
- rozvíjať silné stránky zamestnancov a eliminovať tie slabé,
- plánovať rozvojové aktivity (vzdelávanie, výcvik ...),
- zvýšenie osobného výkonu jednotlivcov,
- stanovovať spravodlivú mzdu (plat), hlavne jej pohyblivú zložku.

Zamestnanec si odnáša z hodnotenia:

- ocenenie vlastnej práce a podnet k ďalšiemu úsiliu,
- pohľad nadriadeného na svoju prácu,
- možnosť prezentovať svoje potreby a osobné ciele,
- príležitosť k vyjadreniu svojich rozvojových nárokov (Bělohlávek, 2000, s. 58).

Personálny útvar (personálny špecialista):

- kontrola a tvorba pracovných miest,
- stanovovanie výkonových noriem (štandardov, cieľov, ...).

Hodnotenie zamestnancov by malo poskytovať aktuálne informácie a malo by sa teda uskutočňovať v intervale, ktorý ešte aktuálnosť zaisťuje. Spravidla sa odporúča realizovať formálne hodnotenie raz za rok alebo raz za pol roka. Frekvencia hodnotenia závisí od konkrétnych podmienok organizácie a pracovného miesta.

Funkcie hodnotenia

- **poznávacia** – znamená priebežné sledovanie pracovného výkonu a správania sa zamestnancov,
- **porovnávacia** – umožňuje porovnávať pracovný výkon a pracovné správanie zamestnanca s normami, stanovenými cieľmi, resp. vykonať komparáciu v čase,
- **regulačná (formatívna)** – možnosť realizovať zmeny vo výkone a správaní zamestnanca na základe zistených výsledkov hodnotenia,
- **stimulačná** – t. j. podnecovanie zamestnancov k žiaducim výkonom (Stýblo, 2003, s. 297).

Kritériá hodnotenia pracovného výkonu a správania

Nevyhnutným predpokladom na vypracovanie efektívneho systému hodnotenia zamestnancov je definovanie adekvátnych kritérií hodnotenia. Aby toto hodnotenie malo komplexný charakter, používajú sa rôzne kombinácie kritérií. Ich výber je podmienený zvoleným typom hodnotenia a účelom hodnotenia. To znamená, že hodnotenie pracovného výkonu vychádza z konkrétneho pracovného miesta, z existujúceho popisu práce a špecifikácie požiadaviek na držiteľa pracovného miesta. (Vetráková, 2011, s. 133).

Kritériá musia byť efektívne, spoľahlivé, ľahko použiteľné, objektívne a musia byť orientované na kľúčové činnosti vykonávanej práce.

Kachaňáková (2001, s. 144) uvádza nasledujúce kritériá hodnotenia pracovného výkonu:

- a) hodnotenie výsledkov práce: množstvo vyrobených výrobkov / poskytnutých služieb, kvalita výrobkov / služieb, objem predaja, počet obslužených zákazníkov (klientov), spokojnosť zákazníkov / klientov, počet reklamácií, atď.
- b) odborná kompetentnosť a spôsobilosť a charakteristiky jedinca: odborné vedomosti a zručnosti, jazykové znalosti, fyzická zdatnosť a odolnosť, schopnosť viesť iných, zodpovednosť, tvorivosť, samostatnosť, prispôsobivosť, cieľavedomosť, atď.,
- c) pracovné správanie: pracovná aktivita, pracovná disciplína, dodržiavanie pracovných postupov, dodržiavanie pracovného režimu, dodržiavanie nariadení, hospodárnosť, zaobchádzanie so zariadením (prostriedkami, technikou), vedenie potrebnej dokumentácie, atď.,
- d) sociálne správanie: ochota spolupracovať, prístup k zákazníkom / klientom a ostatným spolupracovníkom, správanie voči nadriadeným a podriadeným, vystupovanie navonok, lojalita.

Stanovenie kritérií však samo o sebe k hodnoteniu zamestnanca a jeho výkonu nestačí. Je potrebné definovať, aký výkon je žiaduci, aký je prijateľný a aký neprijateľný. To znamená, že je potrebné stanoviť určité normy (ciele) výkonu.

Objektom hodnotenia je zamestnanec. **Subjektom** hodnotenia je ten, kto hodnotí (priamy nadriadený, vyšší nadriadený, psychológ, kolegovia, personálny manažér, nezávislý externý špecialista a pod.). Výber správnej hodnotiacej osoby má prinajmenšom rovnakú mieru dôležitosti ako ostatné požiadavky. Predpokladom kvalitnej práce hodnotiteľa je splnenie kritérií: hodnotiaci zamestnanec musí mať možnosť sledovať výkony zamestnancov, musí byť schopný previesť pozorovanie do použiteľnej podoby, musí byť motivovaný zodpovedajúcim spôsobom (Vetráková, 2011, s. 138). Hodnotiteľom môže byť:

- priamy nadriadený – je najkompetentnejšou osobou na hodnotenie, navrhuje opatrenia vyplývajúce z hodnotenia,
- nadriadený bezprostredne nadriadeného – funguje ako overovateľ a schvaľovateľ hodnotenia, ale môže tiež hodnotenie realizovať,
- zamestnanec personálneho útvaru – používa sa pokiaľ nie je k dispozícii priamy nadriadený alebo ak má hodnotenie slúžiť účelom rozvoja zamestnancov, resp. hodnotenia spracováva (aj štatisticky),
- nezávislý externý hodnotiteľ – napríklad psychológ,
- zákazník / klient – hodnotí zamestnancov, s ktorými prichádza do kontaktu,
- spolupracovník alebo skupina spolupracovníkov,
- hodnotenie podriadeným – používa sa málo a len k hodnoteniu správania sa nadriadeného,
- sebahodnotenie – predstavuje zapojenie sa zamestnanca do procesu hodnotenia. Je vhodné aj ako príprava na hodnotiaci rozhovor (Cejtmar, Dědina, 2010, s. 231).

7.3 PROCES HODNOTENIA ZAMESTNANCOV A HODNOTIACI ROZHOVOR

Správne hodnotenie predpokladá spracovanie **systému hodnotenia zamestnancov**. Systém má byť efektívny, zrozumiteľný, všeobecne prijatý, nesmie diskriminovať a má byť spoľahlivý. Jeho účelom je predchádzať zotrvačnosti, stagnácii a podpriemernosti. (Vetráková, 2011, s. 141)

Systém hodnotenia zamestnancov je účelovo spracovaný pre konkrétnu organizáciu. Je to usporiadaný komplex zásad, pravidiel a postupov pre efektívne hodnotenie všetkých kategórií zamestnancov. Obsahuje tiež kritériá hodnotenia pre jednotlivé kategórie pracovných miest, schémy formulárov používaných pri hodnotení zamestnancov a manuály pre hodnotenie. Jeho spracovaniu predchádzajú analýzy interných dokumentov, prieskumov, atď., napr. strategické ciele a politiky organizácie, audit manažmentu ľudských zdrojov, audit sociálneho prostredia, produkty analýzy práce, pracovná spokojnosť a postoje u zamestnancov, názory manažérov na hodnotenie a pod.

Príprava hodnotiteľov. Cieľom dôslednej prípravy subjektov hodnotenia je pozitívne ovplyvnenie postoja k hodnoteniu a pochopenie metodiky hodnotenia. Príčiny osobných chýb pri hodnotení možno zosumarizovať takto:

- hodnotiteľ nemá dostatočné znalosti v oblasti psychológie práce s ľuďmi,
- nebol poučený o dôsledkoch týchto chýb vzhľadom na výsledky hodnotenia,
- podceňuje, resp. preceňuje priebeh rozhovoru,
- nevenuje hodnoteniu dostatok času.

Niektoré organizácie odbornú prípravu hodnotiteľov realizujú spracovaním príručky pre hodnotiteľov, s vysvetlením základných pojmov a obsahu kritérií hodnotenia.

Proces formálneho hodnotenia zamestnancov je realizovaný podľa systému hodnotenia a je viacfázový, resp. viackrokový. Proces hodnotenia popisuje viacero autorov, ktorí sa problematike manažmentu ľudských zdrojov venujú (napr. Horváthová, Čopíková, 2011).

1. Prípravné obdobie

Rozhodnutie o hodnotení, o subjektoch a objektoch hodnotenia a stanovenie termínu (zodpovedá top manažment). Postup v kontexte systému hodnotenia:

- stanovenie predmetu hodnotenia, zásad, pravidiel a postupov hodnotenia a vytvorenie potrebných formulárov, (zdroj: systém hodnotenia),
- formulovanie a výber kritérií hodnotenia, voľba metód hodnotenia, (zdroj: systém hodnotenia),
- určenie subjektu hodnotenia a v prípade potreby realizácia školení,
- informovanie zamestnancov o pripravovanom hodnotení.

2. Obdobie získavania informácií a podkladov

- zisťovanie a zber informácií potrebných pre hodnotenie zamestnanca (informácie o výkone, pracovnom a sociálnom správaní, kompetenciách a výkonnosti),

- štúdium a analýza dokumentov, ktoré sú zdrojom informácií pre hodnotenie zamestnanca.

V tejto fáze je kladený veľký dôraz na objektivitu a presnosť informácií.

3. **Obdobie vyhodnocovania informácií**, ktoré má tri fázy:

- vyhodnocovanie pracovných výsledkov, pracovného a sociálneho správania, kompetentností, spôsobilostí a ďalších charakteristík hodnotených zamestnancov. Výstupy v tejto fáze hodnotenia majú mať písomnú podobu,
- realizácia **rozhovoru** s hodnotenými zamestnancami o výsledkoch hodnotenia, o rozhodnutiach, ktoré z neho vyplývajú a o možných spôsoboch riešenia problémov súvisiacich s pracovným výkonom,
- skúmanie efektívnosti hodnotenia.

Prepojením vyššie uvedených, relatívne samostatných súčastí celkového procesu hodnotenia sa získava funkčný celok, ktorý predstavuje jeden zo systémových nástrojov manažmentu ľudských zdrojov v organizácii. Efektívna implementácia systému pravidelného hodnotenia pracovného výkonu však predpokladá vytvorenie presnej stratégie implementácie.

Zásady hodnotiaceho rozhovoru

1. Zamestnanec (objekt hodnotenia) a manažér (subjekt hodnotenia) prichádzajú na hodnotiaci pohovor **pripravení**. Hodnotiaci zrekapituluje prácu zamestnanca za posledné obdobie, prechádza záznamy o plnení úloh, dochádzku, atď. Zamestnanec musí byť o termíne hodnotenia upovedomený včas. Mal by poznať štruktúru problémov, resp. otázky, ktoré budú predmetom hodnotenia, aby sa aj on mohol pripraviť.
2. Pre rozhovor je nutné pripraviť **pokojnú miestnosť**, bez vyrušovania inými osobami, telefónmi a pod.
3. Vhodným začiatkom sú **otázky o práci**. Zamestnanca sa pýtame na jeho prácu a problémy s ňou spojené, na množstvo času, ktoré venuje jednotlivým činnostiam. Ide o emocionálne neutrálnu tému, o ktorej zamestnanec rád hovorí a ktorá ho na začiatok upokojí.
4. Nasleduje **uznanie pozitívnych výsledkov** práce. Pozitívne hodnotenie by malo prevažovať nad hodnotením negatívnym. Opomenutie úspechu totiž znižuje pracovné úsilie.
5. Až následne sa riešia **negatívne skutočnosti**. Opačné poradie demotivuje. Je dôležité začať pozitívnymi výsledkami, inak sa zamestnanec môže domnievať, že vedúci je zaujatý a nebude príliš vnímať ďalšie preberané skutočnosti.
6. Každá výčitka, musí byť doložená **konkrétnymi faktami (argumentmi)**. V opačnom prípade sa dáva priestor pre výrečnejších zamestnancov a pre neplodnú diskusiu. Konkrétna kritika však vyžaduje dôkladnú prípravu rozhovoru.
7. Nehodnotí sa človek (v zmysle „si nezodpovedný“ a nehodnotia sa jeho osobnostné charakteristiky), ale konkrétne **pracovné výsledky, pracovné a sociálne správanie**. Takto je možné vyhnúť sa zbytočnému zraneniu citov zamestnanca a súčasne bezvýslednému dohadovaniu.
8. Výsledky práce zamestnanca **nemajú byť porovnávané s ostatnými zamestnancami** a nemá to byť dovolené ani hodnotenému zamestnancovi. V opačnom prípade sa

- zamestnanec stavia na úroveň manažéra a dovoľuje si hodnotiť svojho kolegu. Manažér nie je povinný dôvody rozdielneho hodnotenia vysvetľovať.
9. Hodnotiaci rozhovor sa vzťahuje k výsledkom práce, k úrovni výkonu zamestnanca, k pracovnému a sociálnemu správaniu, ku kompetentnostiam, spôsobilosti, k potenciálu a k možnostiam zlepšenia a **nie k finančnej odmene**. O tej rozhoduje manažér bez účasti zamestnancov.
 10. Hodnotí sa **celé sledované obdobie**, nielen posledných niekoľko dní. Ľudská pamäť má obmedzenú kapacitu – potláča staršie zážitky, aby uvoľnila miesto zážitkom novším. Mnohí zamestnanci si to uvedomujú a zvyšujú svoje pracovné úsilie týždeň alebo dva pred nadchádzajúcim hodnotením v snahe ovplyvniť manažéra v svoj prospech. Aby sa manažér týmto vplyvom vyhol, potrebuje zaznamenávať (aspoň stručnými poznámkami) úroveň plnenia úloh v priebehu stanoveného obdobia.
 11. Hodnotenie má byť **zakončené konkrétnymi úlohami (cieľmi)** k zlepšeniu výkonu zamestnanca a k odstráneniu nedostatkov v jeho práci. Rozhovor bez konkrétneho výstupu stráca zmysel (Bělohávek, 2000, Čopíková, 2008).

Spätná väzba je podľa Kiczsko et al. „informácia, ktorú človek získava o svojom správaní z reakcií svojho sociálneho prostredia (napr. nesúhlasné krútenie hlavou, úsmev) a využíva ju na ďalšiu reguláciu svojho správania“ (1997, s. 243). Môže byť negatívna a pozitívna, anonymná a verejná (otvorená), vertikálna a horizontálna, formálna a neformálna. Poskytovateľ spätnej väzby by mal byť zameraný na riešenie problematiku, mal by byť konkrétny, vecný, využívať argumenty, byť zodpovedný za vyjadrené informácie a spätnú väzbu poskytnúť ju v čo najkratšom čase.

Spätná väzba je dôležitou zložkou hodnotiaceho rozhovoru. Poskytuje ju jednak subjekt hodnotenia, ale aj objekt hodnotenia. Subjekt hodnotenia (manažér) poskytuje zamestnancovi informácie o jeho výkone, o pracovnom a sociálnom správaní, o možnostiach rozvoja kariéry, atď. Hitka a Lorincová (2016) uvádzajú, že spätná väzba má funkciu regulatívnu, sociálnu, poznávaciu, podpornú alebo aj provokatívnu. Objekt hodnotenia – zamestnanec informuje či rozumel, správne pochopil a prijal spätnú väzbu. Okrem toho môže aj poskytnúť spätnú väzbu manažérovi o jeho riadení, koordinovaní a organizovaní práce, stanovovaní cieľov a úloh, o jeho objektívnosti, dôveryhodnosti a spravodlivosti.

Pri poskytovaní a prijímaní spätnej väzby je dôležité dodržiavať zásady efektívnej komunikácie, osobitne zdôrazňujeme potrebu počúvať a pýtať sa.

Hodnotenie zamestnancov, či už formálne alebo neformálne organizácie realizujú. Dôležitosť a význam hodnotenia ukazujú aj výskumy. Western Michigan Univerzity zistila, že kvalitná spätná väzba zvyšuje produktivitu o 5 až 20 %. (Matuščáková, 2019) Výsledky výskumu v troch švédskych organizáciách potvrdili, že pozitívna spätná väzba má priaznivý vplyv na výkon. (Hwang et al., 2010) Výskumom zameraným na charakteristiky manažérov bolo zistené, že dobré poskytovanie spätnej väzby hodnotili zamestnanci (5103 respondentov) vysoko. (Dube, 2018).

7.4 METÓDY HODNOTENIA ZAMESTNANCOV

Hodnotenie zamestnancov sa zameriava na sledovanie ich výkonu v rôznych časových horizontoch a na hodnotenie pracovného a sociálneho správania. Z časového hľadiska sú metódy hodnotenia členené na:

- metódy zamerané na minulosť,
- metódy zamerané na súčasnosť,
- metódy zamerané na hodnotenie budúceho pracovného výkonu.

Tabuľka 2: Matica metód hodnotenia

	Hodnotenie vstupov	Hodnotenie procesu	Hodnotenie výstupov
Metódy zamerané na minulosť	Zhodnotenie spôsobilostí a praxe (certifikáty)	Metóda kľúčovej (kritickej) udalosti	Záznam výsledkov Porovnanie výsledkov
Metódy zamerané na súčasnosť	Assesment Centre Development Centre Manažérsky audit Skúška	Sociogram 360 stupňová spätná väzba	Pozorovanie na mieste Mystery shopping
Metódy zamerané na budúcnosť	Hodnotenie potenciálu	Supervízia (dozor, podpora) Intervízia (zdieľanie práce)	Riadenie podľa výsledkov (MBO) Balanced Scorecard (BSC)

Zdroj: Hronik, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 54

Tabuľka 3: Stručná charakteristika vybraných metód hodnotenia

Názov metódy	Definícia	Výhody	Nevýhody
Motivačno-hodnotiaci rozhovor	V prvej časti zamestnanec hodnotí seba samého. Hodnotí svoje minulé pracovné výsledky podľa cieľov a navrhuje ciele pre budúce obdobie v kontexte cieľov organizácie. V druhej fáze je zamestnanec hodnotený svojim nadriadeným. Dosažené ciele sa komparujú s plánovanými. Dohodnú sa ciele pre budúce obdobie. Pri rozhovore je dôležitý motivačný akcent s cieľom podnietiť hodnoteného k rozvoju jeho potenciálu.	Metóda pokrýva všetky oblasti a časové horizonty hodnotenia a zároveň je možné integrovať aj iné metódy hodnotenia.	
Riadenie podľa cieľov (MBO)	Ide o metódu zameranú na budúcnosť. Môže sa orientovať na všetky oblasti – vstup, výstup i proces. Najviac je však využívaná pri hodnotení výstupov. Pozostáva z nasledujúcich hlavných fáz: 1. stanovenie cieľov, 2. plánovanie úloh, 3. sebariadenie, 4. priebežná pravidelná kontrola, koučovanie. Dôležitá je fáza stanovenia cieľov, ktoré musia byť následne rozpracované do čiastkových cieľov a úloh.	Pri správnom formulovaní cieľov a ich rozpracovaní na jednotlivé úlohy môže byť veľmi efektívna.	Administratívne náročná. Zameranie len na plnenie cieľov, nedáva priestor na odhalenie potenciálu.
Metóda kľúčovej /	Ide o metódu, ktorá je zameraná na sledovanie prístupu zamestnanca k jednotlivým úlohám. Model spočíva v zaznamenávaní jednej pozitívnej a jednej negatívnej udalosti počas stanoveného intervalu,	Malá časová a administratívna náročnosť. Efektom môže byť	

kritickej udalosti	napr. 14 dní, mesiac. Každý udalosti pripisuje hodnotiteľ v momente hodnotenia jej váhu. Patrí medzi doplnkové metódy hodnotenia, ktoré je možné aplikovať pri využití motivačno-hodnotiaceho rozhovoru alebo pri riadení podľa cieľov.	identifikácia opakujúcich sa udalostí. Zameriava sa na minulosť, no je podnetom pre zmenu a rozvoj. Spája neformálne hodnotenie s formálnym.	
AC a DC	Tieto metódy využívajú rôzne skupinové metódy. Predovšetkým sú to skupinové modelové situácie, individuálne situácie a psychodiagnostické metódy. Sú považované za najpresnejšie vo svojej predpovedi. Dôležité je vytvorenie modelových situácií a úloh. V súčasnosti sú tieto metódy obľúbené a nájdeme ich v ponuke viacerých poradenských spoločností pôsobiacich v oblasti MLZ.	Poskytuje informácie, ktoré vedú k efektívnemu rozvoju zamestnancov.	Finančne náročné metódy.
360° spätná väzba	Metóda sa tiež nazýva aj viac-zdrojové hodnotenie. Spočíva v tom, že podľa rovnakých kritérií je zamestnanec hodnotený viacerými ľuďmi. Spätná väzba je postavená na kompetenčnom modeli. Do hodnotenia vstupuje ľubovoľný počet hodnotiteľov, ktorí sú zaradení do 7 základných skupín – sebahodnotenie, hodnotenie nadriadeným, kolegom (láskavým a prísny), podriadeným, interným dodávateľom a interným zákazníkom. Formy vstupov hodnotiteľov: dotazník, hodnotenie podľa jednotlivých kompetencií, mini 360 stupňová väzba (ako podklad pre zaradenie do DC). Forma výstupu pre hodnoteného: plne anonymná, čiastočne anonymná, odkrytá.	Koncentrovateľnosť a systematické usporiadanie informácií od viacerých hodnotiteľov, ktoré predstavujú dobrý podklad pre konkrétne zacielenie rozvojového plánu. Objektívne zistenia.	Potreba zainteresovania viacerých osôb do procesu hodnotenia.
Sociogram	Metóda je zameraná na zistenie aktuálneho stavu v interpersonálnych vzťahoch na pracovisku. Zistenia sa zobrazujú graficky a vypovedajú o vzťahoch a o postavení (pozícii) jedincov v skupine. Názorne a prehľadne ukazuje počet a smer jednotlivých volieb (voľby: pozitívne a negatívne), pričom vznikajú sociometrické vzorce: páry, trojuholníky, reťazce/podskupiny, hviezdy, odmietané osoby, zabudnuté osoby. Počíta sa sociometrický index (akceptovanie osoby, odmietanie, expanzia, index súdržnosti skupiny, emocionálneho uspokojenia jedinca). Pre hodnoteného môže predstavovať veľmi účinnú spätnú väzbu o jeho postavení v pracovnej skupine. Umožňuje tiež zistiť prítomnosť podskupín v rámci kolektívu a vzájomné vyhranosti.	Rýchlejšia a pružnejšia alternatíva 360 stupňovej spätnej väzby.	
Manažérsky audit (MA)	Metóda zameraná na hodnotenie vstupov a na prítomnosť. Manažérsky audit väčšinou obsahuje: kompetenčný hĺbkový rozhovor, biznis esej, psychologické zhodnotenie. Metódu je vhodné realizovať raz za 2-3 roky. Využíva sa u vyšších manažérskych pozícií, kde môže byť problém s využitím DC. Je vhodné manažérsky audit	Identifikácia potrieb rozvoja manažérov.	Výsledok závisí na osobe audítora a jeho skúsenostiach, do procesu musí byť

	realizovať nezávisle od dosiahnutých výsledkov, aby bolo následne možné porovnať pracovné výsledky s výsledkom MA. Na základe tohto porovnania je možné zostaviť adekvátny rozvojový plán.		zaangažovaných viacero hodnotiteľov, aby bola zabezpečená objektivita hodnotenia.
Hodnotenie potenciálu	Hodnotenie potenciálu sa realizuje pre vybranú skupinu zamestnancov, najčastejšie pri výbere kandidátov do programu talent manažment. Sleduje sa rozumová zložka potenciálu, postojová zložka, flexibilita, emocionálna a motivačná zložka potenciálu.	Na základe opakovaného merania je možné ovplyvniť úroveň rozvíjaných kompetencií.	

Porovnávacie a neporovnávacie metódy hodnotenia zamestnancov (Bláha a kol., 2013)

Porovnávacie metódy. Založené sú na porovnávaní zamestnancov medzi sebou podľa stanovených hodnotiacich kritérií. Porovnávajú sa zamestnanci, ktorí vykonávajú rovnakú, resp. podobnú prácu. Metódy: metóda stanovenia poradia, bodová metóda, metóda párového porovnávania, metóda nútenej distribúcie.

Metóda nútenej distribúcie. Povinnosťou hodnotiteľa je rozmiestniť danú časť zamestnancov do výkonnostných skupín (napr. E-nedostatočná úroveň 10 %, D-nízka úroveň 20 %, C-minimálna úroveň s miernymi výhradami 40 %, B-optimálna úroveň 20 %, A-excelentná úroveň 10 %). Účelom je odstrániť hodnotenie priemerom (strednými hodnotami). Výsledkom hodnotenia je zistenie, ktorí zamestnanci podávajú nedostatočný výkon a realizovať intervencie (napr. školenia) a ktorí zamestnanci podávajú výkon excelentný a môžu byť zaradení do rozvojových programov.

Neporovnávacie metódy. Zaradené sú tu metódy: hodnotenie podľa cieľov, hodnotenie podľa hodnotiacej (klasifikačnej) stupnice, metóda BARS (*Behaviourally Anchored Rating Scales*), metóda BOS (*Behavioural Observation Scales*), metóda kľúčových udalostí, AC, Mystery shopping.

Metóda BARS hodnotí správanie sa zamestnanca podľa požadovaného správania pre kvalitný výkon. Založená je na tvorbe hodnotiacich stupníc pre jednotlivé aspekty pracovného správania. Podstata: pracovné správanie je zaradené do hodnotiacich stupňov na škále od „excelentné“ až po „nevyhovujúce“. Každému stupňu je priradený slovný popis. Na tvorbe hodnotiacej stupnice spolupracujú personálni špecialisti, manažéri aj držiteľia pracovných miest. Tento postup zvyšuje prijatie stupnice. Metóda zabezpečuje dostatočnú spätnú väzbu. Nevýhodou je časová náročnosť.

Behaviorálne observačné škály (BOS). Hodnotitelia bodmi hodnotia ako často sa zamestnanci správajú určitým spôsobom (napr. často, niekedy, nikdy). Dosiahnuté body sú spriemerované za účelom poskytnutia celkového zhodnotenia výkonnosti zamestnancov.

7.5 ČASTÉ CHYBY PRI HODNOTENÍ ZAMESTNANCOV

Existuje viacero príčin prečo sa hodnotitelia dopúšťajú chýb pri hodnotení. Hodnotiteľ je napríklad presvedčený o bezvýznamnosti a neužitočnosti hodnotenia, nemá adekvátne poznatky z oblasti hodnotenia, resp. nemá naštudovaný systém a metodiku hodnotenia, nie je dostatočne pripravený na hodnotenie, nezvládol, resp. zanedbal zber informácií o hodnotenej osobe, nechce narúšať stav medziľudských vzťahov, má voči niektorým skupinám ľudí predsudky, jeho osobnostné vlastnosti a charakteristiky nie sú vhodné na výkon hodnotenia zamestnancov a pod. Tieto a ďalšie príčiny sú dôsledkom chýb, ktorých sa hodnotiteľ pri hodnotení dopúšťa.

Časté chyby pri hodnotení zamestnancov

- **Chyba zhovievavosti**, resp. miernosti. Tendencia hodnotiť zamestnancov lepšie, zhovievavo. Všetci zamestnanci sú hodnotení vyšším stupňom ako by mali byť. Príčinou môže byť aj nízka autorita hodnotiteľa, ktorý sa obáva o svoju budúcnosť a uprednostňuje hodnotenie „ruka ruku umýva“.
- **Chyba favorizmu**. Hodnotiteľ vedome alebo nevedome preferuje istého zamestnanca. K niekomu je zhovievavý, k inému príliš prísny. Neuplatňuje rovný, spravodlivý prístup.
- **Logická chyba**. Hodnotiteľ posudzuje rovnako menej významné pracovné výsledky a celkové pracovné výsledky, ktoré nemusia byť identické.
- **Chyba prísnosti**. Tendencia hodnotiť zamestnancov príliš prísne. Všetci zamestnanci sú hodnotení nižším stupňom ako by mali byť.
- **Chyba centrálnej tendencie** („dobromyselný šéf“). Všetci zamestnanci sú hodnotení ako priemerní.
- **Efekt nedávnosti**. Hodnotiteľ posudzuje výkonnosť zamestnanca pod vplyvom nedávnych výsledkov a neberie do úvahy výsledky za celé obdobie.
- **Zaujatosť vyplývajúca z rozdielnosti kultúr a osobné predsudky**. Zaujatosť, resp. neznášanlivosť voči určitým skupinám ľudí.
- **Chyba kontrastu**. Hodnotiteľ porovnáva zamestnanca s iným zamestnancom viac, ako s normami výkonnosti.
- **Sebaprojekcia**. Hodnotiteľ lepšie hodnotí tých zamestnancov, ktorí majú podobné postoje, záujmy či hodnoty ako on sám.
- **Horn efekt**. Hodnotiteľ je ovplyvnený dobrým výsledkom v jednej oblasti hodnotenia a potom aj ostatné oblasti (kritériá) hodnotí pozitívne.

7.6 HODNOTENIE V ŠTÁTNEJ SPRÁVE

Služobné hodnotenie predstavuje nástroj, „ktorým má vedúci zamestnanec hodnotiť štátneho zamestnanca (SZ) z hľadiska jeho odborných vedomostí, jeho výkonnosti, schopností a kompetentnosti, ako aj jeho prístup k osobnému rozvoju a vzdelávaniu“ (Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2019, s. 44).

„Cieľom služobného hodnotenia (hodnotenia výkonnosti) je vytvárať informácie, ktoré pomôžu vedúcim zamestnancom pri prijímaní rozhodnutí v oblasti riadenia ľudských zdrojov tak, aby viedli k zvýšeniu motivácie a k zlepšeniu individuálneho výkonu štátnych zamestnancov“ (Staroňová 2017, s. 13). Služobné hodnotenie má viesť k vyššej motivácii a lepším výkonom štátnych zamestnancov pri plnení ich úloh. Je tiež jedným z dôvodov, kedy je možné zamestnancovi siahnuť na osobný príplatok (znižiť, zvýšiť, odobrať). Ak by zamestnanec v služobnom hodnotení za kalendárny rok dosiahol neuspokojivé výsledky, služobný úrad mu môže osobný príplatok odobrať. Zvýšiť, znížiť alebo odobrať príplatok mu je možné aj „na základe úrovne kvality plnenia služobných úloh“ (Zákon č. 55/2017 Z. z., § 132, ods. 2, písm. c).

Služobné hodnotenie upravujú: Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov; Vyhláška Úradu Vlády Slovenskej republiky č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení; Interné dokumenty organizácie štátnej správy upravujúce pravidlá a postup služobného hodnotenia. Zákon o štátnej službe rozlišuje 3 typy služobného hodnotenia:

- a) služobné hodnotenie za kalendárny rok, ktoré sa vykonáva za predchádzajúci kalendárny rok vždy najneskôr do 31.1.
- b) Čiastkové služobné hodnotenie. Ak v priebehu roka (nie keď sa má uskutočniť hodnotenie za kalendárny rok) hodnotiteľ alebo ŠZ opúšťa príslušné štátnozamestnanecké miesto (napr. ak má byť odvolaný alebo sa s ním má ukončiť štátnozamestnanecký pomer). Realizuje ho hodnotiteľ, ktorý zamestnanca neriadi a zároveň nemá povinnosť ho hodnotiť. Toto hodnotenie sa stane podkladom pre hodnotenie za kalendárny rok a musí sa vykonať. Ak ŠZ vykonáva štátnu službu kratšie než 6 mesiacov, môže sa vykonať.
- c) Opakované služobné hodnotenie. Ak štátny zamestnanec získa v hodnotení menej ako 25 bodov (neuspokojivé výsledky), opätovne sa vykoná v období od 3 do 6 mesiacov od posledného hodnotenia za kalendárny rok. Ak opätovne ŠZ dosiahne neuspokojivé výsledky, hrozí mu výpoveď.

Štátny zamestnanec je hodnotený svojim priamym nadriadeným. Termín hodnotenia oznamuje hodnotiteľ zamestnancovi minimálne 3 dni pred jeho realizáciou. Zamestnanec je hodnotený v štyroch oblastiach, pričom v každej môže dosiahnuť určitý počet bodov. Jedná sa teda o hodnotenie podľa hodnotiacej (klasifikačnej) stupnice (neporovnávacia metóda hodnotenia). Bližšie tab. 4.

Hodnotenie prebieha formou rozhovoru medzi hodnoteným a hodnotiteľom. Hodnotený zamestnanec sa počas rozhovoru môže vyjadriť k výsledkom hodnotenia a môže vyzdvihnúť svoje dosiahnuté výsledky počas hodnoteného obdobia. (Dôvodová správa k Zákonu č. 55/2017 Z. z.) Hodnotiteľ má počas hodnotiaceho rozhovoru „k dispozícii napríklad komunikáciu, spätnú väzbu, zápisy z porád, poznámky a spisový systém“ (Rada pre štátnu službu, 2020 a).

Tabuľka 4: Oblasti služobného hodnotenia

HODNOTENÁ OBLASŤ	ČO SA HODNOTÍ	MAX. POČET BODOV
Odborné vedomosti	Dodržiavanie a uplatňovanie: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ústavy SR ▪ právne záväzných aktov EÚ ▪ právnych predpisov SR ▪ služobných predpisov a ostatných vnútorných predpisov 	30
Výkonnosť	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kvalita plnenia služobných úloh pri vykonávaní štátnej služby ▪ množstvo plnenia pridelených služobných úloh a ich náročnosti ▪ dodržiavanie termínov ▪ samostatnosť 	40
Schopnosti a kompetentnosti štátneho zamestnanca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schopnosť organizovať a plánovať ▪ iniciatíva a angažovanosť ▪ sociálne a komunikačné zručnosti ▪ schopnosť riešiť problémy ▪ tímová spolupráca ▪ schopnosť pracovať pod tlakom ▪ pri vedúcich ŠZ aj manažérske kompetentnosti (riadiace schopnosti a analytické, koncepčné a strategické myslenie) 	20
Prístup k osobnému rozvoju a prístup k vzdelávaniu	prejavený záujem ŠZ o využitie dostupných možností vzdelávania (napr. požiadava o určité školenie)	10

Zdroj: spracované podľa § 123, ods. 1, písm. a-d Zákona č. 55/2017 Z. z. a podľa § 3, ods. 2-6 Vyhlášky ÚV SR č. 136/2017 Z. z.

Tabuľka 5: Výsledky služobného hodnotenia

VÝSLEDNÉ HODNOTENIE	BODOVÁ ŠKÁLA	SLOVNÉ HODNOTENIE
Vynikajúce výsledky	100-90	<ul style="list-style-type: none"> ▪ svojim výkonom mimoriadne prevyšuje štandardné vykonávanie štátnej služby ▪ štátnu službu vykonáva pozorne, rýchlo a pohotovo ▪ v krátkom čase zvláda značný objem práce s rôznorodými úlohami ▪ minimálna chybovosť ▪ iniciatívny a zodpovedný prístup k plneniu úloh ▪ v organizačnom útvere je mimoriadnym prínosom
Veľmi dobré výsledky	89-75	<ul style="list-style-type: none"> ▪ svojim výkonom prevyšuje štandardné vykonávanie štátnej služby ▪ štátnu službu vykonáva dôkladne a plynule ▪ rýchlo sa prepracúva k očakávaným výsledkom, a to aj za sťažených podmienok ▪ samostatný, len výnimočne potrebuje vedenie alebo usmernenie ▪ bežne dosahuje bezchybné pracovné výsledky ▪ iniciatívne vyhľadáva zdroje informácií, navrhuje riešenia ▪ pre organizačný útvar predstavuje výraznú posilu
Štandardné výsledky	74-50	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dobré vykonávanie štátnej služby ▪ štátnu službu vykonáva dôkladne, presne, svedomito ▪ dokáže plniť aj náročnejšie úlohy ▪ výstupy jeho práce sú dobre využiteľné

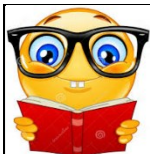
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ zodpovedný a samostatný, pomoc alebo usmernenie potrebuje zriedkavo ▪ môžu sa u neho vyskytovať drobné nedostatky alebo chyby, ktoré vie odstrániť, poučiť sa z nich a neopakovať ich ▪ prispieva k plynulému plneniu činností organizačného útvaru
Uspokojivé výsledky	49-25	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prijateľné vykonávanie štátnej služby ▪ nedostatočná úroveň odborných znalostí (vypracované písomné materiály si často vyžadujú prepracovanie) ▪ problémy s organizáciou práce ▪ pri plnení služobných úloh potrebuje dohľad, ▪ pasívny príjem informácií – chýba iniciatíva hľadať nové ▪ pre organizačný útvar nepredstavuje výraznú posilu ▪ má predpoklady zlepšiť vykonávanie štátnej služby ▪ očakáva sa odstránenie nedostatkov a zlepšenie výkonu
Neuspokojivé výsledky	24-0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ preukázateľne vykazuje vážne nedostatky vo viacerých oblastiach služobného hodnotenia ▪ pomalé pracovné tempo ▪ nedostatočné odborné vedomosti ▪ nepresné a nespoľahlivé písomné výstupy (väčšinou musia byť úplne prepracované) ▪ úlohy neplní v určenom termíne ▪ očakáva sa výrazné a urýchlené zlepšenie vykonávania štátnej služby ▪ ak v opakovanom hodnotení dosiahne znova neuspokojivé výsledky, nie je pre organizačný útvar prínosom a nemožno od neho očakávať zlepšenie

Zdroj: spracované podľa § 123, ods. 2, písm. a-e Zákona č. 55/2017 Z. z. a podľa § 4, ods. 1-5 Vyhlášky ÚV SR č. 136/2017 Z. z.

Ak štátny zamestnanec získa v hodnotení menej ako 75 bodov, hodnotiteľ je povinný výsledok služobného hodnotenia odôvodniť a zároveň uviesť návrhy na zlepšenie. Ak vedúci ŠZ dosiahne menej ako 50 bodov, môže byť odvolaný z funkcie vedúceho ŠZ. Ak zamestnanec s výsledkom hodnotenia nesúhlasí, môže podať hodnotiteľovi námietku, a to do 3 pracovných dní od kedy sa s hodnotením oboznámil (deň podpísania/odmietnutia podpísať služobné hodnotenie). Hodnotiteľ námietke buď v plnom rozsahu vyhovie, alebo nevyhovie a vtedy ju musí spolu so svojím vyjadrením a výsledkom hodnotenia posunúť svojmu nadriadenému.

Problémy so služobným hodnotením: „formalizmus, výskyt tzv. odporúčaní od nadriadených služobných úradov, aké by mali byť výsledky služobných hodnotení, nakoľko tieto sa následne premietajú do vzniku nároku na odmenu“ (Rada pre štátnu službu, 2019). Ďalej „zvýšenie alebo zníženie osobného príplatku v spojení s výsledkami služobného hodnotenia sa reálne nevyužíva“ (Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2019, s. 45). Zvýšenie osobného príplatku sa nevyužíva kvôli nedostatku finančných prostriedkov a zníženie/odobratie kvôli administratívnej náročnosti a nutnosti prerokovať to s príslušným odborovým orgánom. (Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2019) Medzi ďalšie identifikované problémy patrí to, že „prednostovia nemajú v rukách nakladanie s finančnými prostriedkami (nevedia adresne odmeniť výkonných úradníkov), hodnotia iba vedúcich zamestnancov a často nemajú v rukách priebeh služobných hodnotení na nižších úrovniach a tiež že služobné hodnotenie sa niekedy využíva na prílepšenie k nízkym platom, čím sa skresľujú výsledky“ (Pracharová, 2019, s. 7). Rada pre štátnu službu v správe (2020-b) uvádza aj procesné pochybenia a subjektivitu hodnotenia.

Zákon nestanovuje povinnosť hodnotiť výkon vedúceho štátneho zamestnanca jeho podriadenými, ale ani ju nevyklučuje. Takéto hodnotenie môže poslúžiť na identifikáciu nedostatkov v jeho riadení a následné zlepšenie jeho manažérskych kompetencií.



Úloha

Predstavte si, že po ukončení semestra, resp. akademického roka, budú študenti vysokej školy hodnotení prodekanom pre pedagogickú činnosť. Vy budete v roly tohto prodekana. Aké zdroje informácií by ste využili, aké kritériá by ste stanovili, ako by prebiehal proces hodnotenia a hodnotiaci rozhovor?



Dekan fakulty vám, ako odborníkovi v oblasti personálnej práce, ponúkol účasť v tíme, ktorý má pre fakultu vytvoriť systém hodnotenia vysokoškolských učiteľov. Hodnotenie má byť využité na ďalší rozvoj učiteľov. Navrhnite merateľné kritériá:

- a) na hodnotenie pracovného správania učiteľov,
- b) na hodnotenie pedagogickej činnosti učiteľov,
- c) na hodnotenie vedecko-výskumnej činnosti učiteľov.

Popíšte postup hodnotenia, uveďte subjekty hodnotenia a uveďte metódy hodnotenia. Svoj návrh zdôvodnite.



◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Charakterizujte výkonnosť a pracovný výkon zamestnanca.
2. Charakterizujte hodnotenie zamestnancov ako funkciu manažmentu ľudských zdrojov.
3. Uveďte a analyzujte rozdiely medzi formálnym a neformálnym hodnotením zamestnancov.
4. Vysvetlite požiadavky kladené na subjekt hodnotenia zamestnancov.
5. Ako, resp. v čom sa prejavuje význam hodnotenia zamestnancov.
6. Popíšte proces hodnotenia zamestnancov.
7. Popíšte hodnotiaci rozhovor.
8. Charakterizujte metódy hodnotenia zamestnancov.

KAPITOLA 8

MOBILITA ZAMESTNANCOV, PENZIONOVANIE A UVOĽŇOVANIE ZAMESTNANCOV Z PRACOVNÉHO POMERU

Cieľom manažmentu zamestnávania je zabezpečiť pre organizáciu kompetentných, motivovaných a spokojných zamestnancov. Systém manažmentu zamestnávania sýti niekoľko personálnych procesov (funkcií): získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu, výber z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta, prijímanie a adaptácia zamestnancov. Významnú úlohu v kontexte manažmentu zamestnávania plnia ďalšie personálne procesy (funkcie), a to interná mobilita zamestnancov, penzionovanie a uvoľňovanie zamestnancov z pracovného pomeru. Realizáciou týchto procesov organizácia uplatňuje personálnu politiku, ktorú deklarovala voči zamestnancom. Napr. že organizácia podporuje a umožňuje rozvoj zamestnancov a že vzdelanie (poznatky, know-how) sú kritériom na posun v kariére (napr. presun na vyššiu pracovnú pozíciu). Poslaním (zmyslom) mobility zamestnancov je „dať správneho človeka na správne miesto“, optimálne využiť jeho pracovný potenciál, formovať tímy a rešpektovať pritom potrebu kvalifikačného a sociálneho rozvoja jedinca a profil pracovného miesta.

8.1 MOBILITA ZAMESTNANCOV

Mobilita (rozmiestňovanie) zamestnancov znamená vytvorenie súladu medzi profilom pracovného miesta a profilom zamestnanca, pričom profil pracovného miesta je v tradičných organizáciách prioritný (snahou organizácie je nájsť najvhodnejšieho zamestnanca na obsadenie pracovného miesta). V súčasnosti niektoré organizácie „šijú“ pracovné úlohy na „mieru“ kľúčovému zamestnancovi (tailoring). Kľúčový zamestnanec je pre organizáciu dôležitý, je to napr. expert, talent. V tomto prípade je primárny profil zamestnanca pred profilom pracovného miesta.

Mobilita zamestnancov je definovaná ako **nepretržitý proces zlad'ovania počtu a štruktúry pracovných miest s počtom a štruktúrou pracovných síl, je to proces kvalitatívneho, kvantitatívneho, časového a priestorového súladu medzi zamestnancom a pracovným miestom.**

Cieľom mobility je optimalizovať obojstranný vzťah medzi zamestnancom a vykonávanou prácou, zamestnancom a pracovnou skupinou, zamestnancom a organizáciou, a tým zabezpečiť zlepšenie individuálnej, skupinovej (tímovej) a organizačnej výkonnosti.

Mobilita („spájanie“ zamestnanca s pracovným miestom) je súčasťou činnosti, ktorú poznáme pod pojmom **staffing** – ide o **formovanie ľudských zdrojov organizácie zo stránky kvantitatívnej i kvalitatívnej.**

Pod kvantitatívnou stránkou rozumieme mobilitu zamestnancov mimoorganizačnú a vnútroorganizačnú, ktorá je výsledkom bilancovania vstupov a výstupov zamestnancov, tzn. ide o počet zamestnancov.

Pod kvalitatívnu stránku formovania pracovnej sily sa rozumieme zmena v kompetenciách zamestnancov z organizácie odchádzajúcich a do organizácie prichádzajúcich.

Na základe toho možno **staffing definovať** ako **formovanie počtu, štruktúry a pracovných schopností ľudských zdrojov organizácie, riadenie kvantitatívnej a kvalitatívnej stránky jej mobility**. Riadenie nie je samoúčelné, ale cielené a jeho cieľom je zabezpečenie úspešnosti organizácie nielen v súčasnej dobe (v tomto prípade ide skôr o rozmiestňovanie), ale zabezpečenie úspešnosti a konkurencieschopnosti v budúcnosti.

Mobilita sa môže uskutočňovať vo vnútri organizácie, tzn. ide o vnútroorganizačnú (internú) mobilitu, ale môže ísť aj o mimoorganizačnú, resp. vonkajšiu (externú) mobilitu.

8.2 INTERNÁ MOBILITA ZAMESTNANCOV

Formy internej (vnútroorganizačnej) mobility:

- preradenie zamestnanca na vyššiu pracovnú pozíciu (povýšenie),
- transfer zamestnanca na inú, podobne náročnú prácu,
- preradenie zamestnanca na nižšie pracovné miesto.

Pohyb zamestnancov vo vnútri organizácie možno chápať aj ako možné situácie, ktoré môžu nastať v ich kariére. Vnútroorganizačný pohyb vychádza z požiadavky, aby každý zamestnanec vykonával takú prácu, na akú má predpoklady. Táto požiadavka je želateľná nielen pre organizáciu, ale aj pre zamestnancov.

V krajinách s vyspelou ekonomikou sa spravidla uplatňuje zásada, že pracovné miesta vyššej kategórie sa obsadzujú zamestnancami zvonku len výnimočne. Je to prejav úsilia lepšieho hospodárenia s vlastným ľudským kapitálom.

Rozmiestňovanie má byť systematický proces a má vyjadrovať dynamiku zmien organizácie, ktoré sa môžu odvíjať od strategických koncepcií, alebo môže ísť o riešenie situačných potrieb.

Preradenie zamestnanca na „vyššie“ pracovné miesto (povýšenie)

Povýšenie znamená postup zamestnanca v hierarchii pracovných funkcií, zahŕňa väčšiu mieru zodpovedností a právomocí a zvyčajne je to jedna z najpríjemnejších udalostí, ktoré sa môžu zamestnancovi prihodiť. Organizácia tým prejavuje uznanie zamestnancovi za vykonanú prácu a za výsledky v oblasti jeho kariérového rozvoja. Tento vnútroorganizačný pohyb nie je živelný, ale je výsledkom zámernej a plánovitej starostlivosti o optimalizáciu stavu zamestnancov.

K povýšeniu zamestnanca môže dôjsť: na základe **priameho rozhodnutia** top manažmentu alebo po úspešne zvládnutom **výberovom konaní** na voľné pracovné miesto vo vnútri organizácie.

Priame rozhodnutie o povýšení zamestnanca sa využíva skôr v malých organizáciách, pretože zamestnanci sa navzájom poznajú. Využíva sa tiež v byrokratických organizáciách ako **priame menovanie do funkcie**. Rozhodnutie manažmentu o povýšení zamestnanca má vychádzať z podrobného hodnotenia možných kandidátov.

Povýšenie na základe výkonu, resp. na základe zásluh. Ide o „odmenu“ za excelentne vykonávanú prácu. Pri takomto povýšení možno naraziť na dva problémy. Prvým problémom je otázka, či osoba, ktorá prijíma také rozhodnutie je schopná objektívne rozlíšiť „dobrých a zlých“ zamestnancov. Povýšenie podľa zásluh má odrážať skutočný výkon a nie zaujatosť pri výbere alebo osobné predsudky voči niektorým skupinám ľudí, lobbing, či nepotizmus (uprednostňovanie rodinných príslušníkov). Druhým problémom je tzv. „Peterov princíp“, ktorý hovorí, že v hierarchii majú ľudia tendenciu stúpať až na úroveň svojej nespôsobilosti, tzn. že dobrý výkon v jednej funkcii ešte neznamená podanie dobrého výkonu aj v inej funkcii.

Povýšenie podľa služobných rokov (princíp seniority). „Služobne starší“ znamená, že zamestnanec pracuje v organizácii dlhšiu dobu ako porovnávaný zamestnanec. Výhodou takéhoto povýšenia je objektivita – stačí porovnať služobné roky kandidátov, ďalej je to eliminácia zaujatosti. V takomto prípade je ale vhodná, resp. potrebná ďalšia odborná príprava, aby u služobne najstaršieho zamestnanca bola zabezpečená potrebná kompetentnosť na zastávanie vyššej funkcie.

Vo veľkých organizáciách sa povýšenie uskutočňuje skôr na základe **vnútroorganizačného výberového konania**, aby bola daná možnosť viacerým zamestnancom uchádzať sa o voľné pracovné miesto. Interné výberové konanie je síce drahšie a časovo náročnejšie ako priame rozhodnutie o povýšení, no vytvára priestor a rovnaké podmienky pre všetkých uchádzačov a umožňuje postup najvhodnejšiemu z nich. Realizuje sa skôr vtedy, ak na voľné pracovné miesto je vhodných viacero kandidátov. Povýšenie zamestnanca sa má realizovať na základe premyslene stanovených prediktorov, aby bol zaručený objektívny a profesionálny priebeh interného výberového konania. Prediktory musia byť jasné a merateľné a uplatňované spravodlivo. Zvyčajne sa vyskytujú tieto prediktory: individuálne schopnosti a vlastnosti, tvorivosť, angažovanosť, dĺžka zamestnania v organizácii (seniorita) a pod.

Postup a zásady pre vnútroorganizačné výberové konanie sú podobné ako pre výberové konanie z externých zdrojov.

Príklad. *V japonských organizáciách sa zvyčajne vedúce pozície obsadzujú internými zamestnancami, ktorí nastúpili do pracovného pomeru v organizácii hneď po ukončení štúdia. Do úvahy sa pritom berú dve základné kritériá, a to vek a schopnosti. Tieto kritériá musia byť vo vzájomnom súlade, ale väčšiu váhu má kritérium veku a zdôvodňuje sa to nielen väčšími skúsenosťami, ale aj charakterom vzťahov medzi nadriadeným a podriadenými.*

Transfer zamestnanca na iné pracovné miesto, resp. na iné pracovisko

Transfer zamestnanca znamená jeho **preradenie na podobne náročné pracovné miesto na iné pracovisko, tzn. presun zamestnanca po horizonte pracovných funkcií**. Takže obsah práce z hľadiska náročnosti, význam, resp. užitočnosť pracovného miesta i plat sú približne rovnaké. Ide o prípady, kedy zamestnanec nemôže vykonávať doterajšiu prácu z objektívnych dôvodov, a preto je premiestnený na iné pracovisko (napr. pre reorganizáciu). V tomto prípade

je dôležité vysvetliť zamestnancovi dôvody preradenia. Tiež môže ísť o subjektívne dôvody (napr. nespokojnosť, zlé medziľudské vzťahy). V tomto prípade má personálny špecialista i priamy nadriadený žiadosť o preradenie dobre preskúmať a zistiť skutočné dôvody. Uskutočňovanie transferu má byť odborne pripravené, pretože v podstate ide o obsadenie pracovnej pozície novým zamestnancom.

Preradenie zamestnanca na nižšie pracovné miesto

Preradenie zamestnanca na nižšie pracovné miesto znamená, že zamestnanec postupuje smerom dole v hierarchii pracovných miest. Táto situácia je zvyčajne sprevádzaná negatívnymi reakciami zamestnanca. Následkom toho zvyčajne dochádza aj k zníženiu platu. K takejto situácii môže dôjsť z dôvodu organizačných zmien (miesto sa ruší), alebo pre nekompetentnosť (schopnosť, spôsobilosť) samotného zamestnanca, ktorá môže byť spôsobená zhoršeným zdravotným stavom alebo nedostatočným pracovným výkonom. Následným efektom môže byť nespokojnosť daného zamestnanca alebo možnosť straty dôvery zo strany ďalších zamestnancov predovšetkým v prípadoch, ak zamestnanci vnímajú postup ako nespravodlivý.

K preradeniu zamestnanca na nižšiu pracovnú funkciu dochádza z **dôvodov**, ak:

- a) práca, resp. pracovná funkcia zamestnanca sa **prestala vykonávať** v dôsledku zmien výrobného programu, zmien techniky a technológie, organizácie práce a pod. (tzn. organizačné dôvody). Spôsob takého premiestnenia upravuje Zákonník práce,
- b) zamestnanec **nemôže** vykonávať doterajšiu prácu **zo zdravotných dôvodov, pre chorobu, vzhľadom na vek alebo z dôvodu tehotenstva ženy**. Môže to byť aj preto, že práca vyžaduje jednostranné zaťaženie, resp. jednostrannú polohu, napr. sedenie, státie, stále zohnutá ruka, atď., a preto dochádza k redesignu pracovného miesta. Spôsob takého premiestnenia upravuje Zákonník práce,
- c) zamestnanec **zastupuje dlhodobo neprítomného zamestnanca** (choroba, pracovné voľno bez náhrady mzdy, stáž a pod.). Spôsob takého premiestnenia upravuje Zákonník práce,
- d) ak je to potrebné, podľa **právoplatného rozhodnutia súdu**, napr. sprenevera peňazí pokladníka a na jeho miesto preradíme iného zamestnanca. Spôsob takého premiestnenia upravuje Zákonník práce.

Vnútroorganizačná mobilita a prax

Nie v každej organizácii je sledovanie vnútroorganizačnej mobility rovnaké. Vo veľkých organizáciách môže byť zriadená funkcia referenta pre mobilitu, resp. môže to byť jedna z úloh personálneho špecialistu. V malej organizácii takáto funkcia neexistuje, jej vytvorenie by nebolo efektívne.

Premiestnenie zamestnanca znamená zmenu jeho pracovnej zmluvy. Tieto otázky rieši Zákonník práce a môžu aj interné predpisy organizácie. Na znak súhlasu zamestnanca s premiestnením (znamená teda, že po dohode oboch strán), personálny útvar (personálny manažér) vypracováva zmenu pracovnej zmluvy písomne, resp. jej dodatok a túto zmenu zaeviduje.

Vnútroorganizačný pohyb ukazuje, že potreby majú všetci zamestnanci, rozdiel je ale v ich hierarchii. Jedni chcú lepší plat, iní pracovať v kolektíve, kde sú dobré interpersonálne vzťahy, viac voľného času (vyhýbajú sa viaczmenej prevádzke) a pod. V každom prípade je vnútroorganizačný pohyb funkčný, umožňuje seberealizáciu zamestnancov. Naproti tomu vysoký stupeň takéhoto pohybu (ako každý extrém) je neželateľný, svedčí napr. o neúspechu zamestnancov pri vyrovnávaní sa s problémami pri práci, ale aj o neúspechu manažéra (organizácie) v práci s ľuďmi. Vnútroorganizačný pohyb je preto potrebné sledovať a analyzovať personálnym manažérom i riadiacim aparátom organizácie, lebo má svoje príčiny, priebeh, formy i dôsledky. Cieľom analýzy je hľadanie možností, ako využiť pozitíva mobility v prospech fungovania organizácie a zabrániť negatívnym dôsledkom.

8.3 EXTERNÁ MOBILITA ZAMESTNANCOV

Externá (mimoorganizačná) mobilita je riešená z dvoch uhlov pohľadu (z dvoch stránok), a to:

- aktívna stránka – t. j. získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu, výber a prijímanie nových zamestnancov z externého trhu práce (tieto témy sú riešené v iných kapitolách),
- pasívnu stránku tvorí niekoľko foriem odchodu z organizácie, resp. ukončenia pracovného pomeru:
 1. penzionovanie,
 2. prepustenie (skončenie pracovného pomeru zo strany organizácie),
 3. rezignácia, t. j. skončenie pracovného pomeru zo strany zamestnanca,
 4. úmrtie.

Penzionovanie zamestnancov

Penzionovanie znamená **odchod zamestnanca z organizácie na základe dosiahnutia dôchodkového veku**. Ide o zavŕšenie pracovnej prekariéry človeka. Podniková personálna politika môže byť orientovaná tak, že takýmto zamestnancom je daná možnosť naďalej pracovať v organizácii a zastávať pôvodné pracovné miesto alebo je zamestnanec preradený na iné pracovné miesto (**flexibilný odchod do dôchodku**). Napr. zamestnanec môže zastávať pracovné miesto mentora, čím sú využité jeho pracovné skúsenosti a sociálne kontakty. Zamestnanec vníma, že je pre organizáciu stále dôležitý. Politika organizácie ale nemusí umožniť zamestnancovi, ktorý dosiahol dôchodkový vek zotrvať v organizácii v pracovnom pomere (**fixný odchod do dôchodku**).

Skončenie pracovného pomeru zo strany organizácie (prepustenie zamestnanca)

Skončenie pracovného pomeru so zamestnancom je v kompetencii organizácie a výpoveď musí byť písomná a doručená druhému účastníkovi, inak je neplatná. Dôvod výpovede sa musí skutkovo vymedziť tak, aby ho nebolo možné zameniť s iným dôvodom a nemožno ho dodatočne meniť – aj v tomto prípade by bola výpoveď neplatná.

Organizácia iniciatívne dáva **výpoveď zamestnancovi** iba z príčin, ktoré sú uvedené v Zákonníku práce a ide o **dôvody**, ktoré sú na strane organizácie alebo na strane zamestnanca:

- ak sa organizácia alebo jej časť sa **ruší alebo premiestňuje (a zamestnanec nesúhlasí so zmenou dohodnutého miesta výkonu práce)**,
- ak sa **zamestnanec stáva nadbytočným**, pretože došlo k zmene úloh, technického vybavenia alebo došlo k iným organizačným zmenám,
- ak zamestnanec **stratil spôsobilosť** vykonávať doterajšiu prácu **zo zdravotných dôvodov**,
- ak zamestnanec stratil spôsobilosť vykonávať doterajšiu prácu, teda **nesplňa predpoklady** a podáva neuspokojivé výsledky a organizácia ho v posledných 6 mesiacoch písomne vyzvala na ich odstránenie a zamestnanec ich neodstránil,
- ak zamestnanec závažným spôsobom **porušil pracovnú disciplínu** alebo pre **sústavné menej závažné porušovanie pracovnej disciplíny**, ale v posledných 6 mesiacoch musel byť písomne upozornený na možnosť výpovede.
- Zamestnávateľ môže dať zamestnancovi výpoveď, ak nejde o hore uvedené podmienky, aj vtedy, ak:
 - a) organizácia nemá možnosť zamestnanca ďalej zamestnávať, a to ani na kratší pracovný čas v mieste, ktoré bolo dohodnuté ako miesto výkonu práce,
 - b) zamestnanec nie je ochotný prejsť na inú pre neho vhodnú prácu, ktorú mu zamestnávateľ ponúkol v mieste, ktoré bolo dohodnuté ako miesto výkonu práce alebo sa podrobiť predchádzajúcej príprave na túto inú prácu.

Organizácia môže **pracovný pomer so zamestnancom zrušiť i okamžite**, ale sú to výnimočné prípady a upravuje ich Zákonník práce, a to:

- ak bol zamestnanec **právoplatne odsúdený pre úmyselný trestný čin** na nepodmienečný trest odňatia slobody na čas dlhší ako 1 rok, alebo ak bol právoplatne odsúdený pre úmyselný trestný čin spáchaný pri plnení pracovných úloh, alebo v priamej súvislosti s ním na nepodmienečný trest odňatia slobody najmenej na 6 mesiacov,
- ak zamestnanec **porušil pracovnú disciplínu zvlášť hrubým spôsobom**.

Organizácia môže **pracovný pomer so zamestnancom zrušiť i v skúšobnej dobe**. Oznámenie o zrušení má byť písomné a dôvod môže a nemusí byť uvedený. Druhej strane má byť oznámenie doručené aspoň 3 dni pred ukončením pracovného pomeru.

Skončenie pracovného pomeru dohodnutého na určitú dobu sa končí uplynutím tejto doby. Pracovný pomer sa skončí tak, že organizácia aspoň 3 dni pred skončením pracovného pomeru upozorní zamestnanca na skončenie pracovného pomeru. Ak ale zamestnanec pokračuje po uplynutí dohodnanej doby s vedomím organizácie ďalej vo vykonávaní práce, platí, že sa tento pracovný pomer zmenil na pracovný pomer uzavretý na neurčitú dobu, pokiaľ sa organizácia nedohodne so zamestnancom inak.

Právny rámec znižovania počtu zamestnancov v štátnej službe – výpovedné dôvody

Podľa zákona o štátnej službe možno rozdeliť dôvody do týchto oblastí:

- strata zdravotnej spôsobilosti pre výkon štátnej služby,
- zrušenie štátnozamestnaneckého miesta v dôsledku organizačnej zmeny,
- odvolanie z funkcie vedúceho štátneho zamestnanca a služobný úrad ho nemá, alebo štátny zamestnanec nesúhlasí s trvalým preložením,
- neuspokojivé plnenie služobných povinností,

- porušenie služobnej disciplíny.

Skončenie štátnozamestnaneckého pomeru je možné:

- dohodou o skončení štátnozamestnaneckého pomeru,
- výpoveďou,
- okamžitým skončením,
- skončením v skúšobnej dobe.

Skončenie je možné aj na základe zákona – táto právna úprava vyplýva z osobitnej právnej regulácie štátnozamestnaneckých vzťahov. Ide predovšetkým o tieto situácie:

- potvrdenie podozrenia zo spáchania úmyselného trestného činu,
- odsúdenie zamestnanca za úmyselný trestný čin,
- nepodmienečné odsúdenie zamestnanca za trestný čin spáchaný z nedbanlivosti,
- vyhostenie z územia SR,
- obmedzenie alebo strata spôsobilosti na právne úkony,
- zamestnanec z vlastnej viny nezíska kvalifikačný predpoklad,
- strata oprávnenia na oboznamovanie sa s utajovanými skutočnosťami,
- strata občianstva,
- uplynutie doby dočasnej štátnej služby.

Hromadné prepúšťanie podľa Zákonníka práce

O hromadné prepúšťanie ide, ak zamestnávateľ alebo časť zamestnávateľa rozviaže pracovný pomer výpoveďou alebo ak sa pracovný pomer skončí iným spôsobom z dôvodu, ktorý nespočíva v osobe zamestnanca, počas 30 dní:

- a) najmenej s 10 zamestnancami u zamestnávateľa, ktorý zamestnáva viac ako 20 a menej ako 100 zamestnancov,
- b) najmenej s 10 % zamestnancov z celkového počtu zamestnancov u zamestnávateľa, ktorý zamestnáva najmenej 100 a menej ako 300 zamestnancov,
- c) najmenej s 30 zamestnancami u zamestnávateľa, ktorý zamestnáva najmenej 300 zamestnancov.

Zamestnávateľ je povinný vykonať opatrenia na zmiernenie nepriaznivých dôsledkov hromadného prepúšťania. Predovšetkým má prerokovať so zástupcami zamestnancov, resp. priamo s dotknutými zamestnancami možnosť ich umiestnenia vo vhodnom zamestnaní na iných svojich pracoviskách.

8.4 METÓDY ZNIŽOVANIA STAVU ZAMESTNANCOV

Ak organizácia končí pracovný pomer so zamestnancami pre nadbytočnosť alebo mieni redukovať personálne náklady, postupuje podľa vopred stanovených postupov. Spravidla sú tieto postupy súčasťou organizačných predpisov.

Downsizing – stratégia na redukciiu personálnych nákladov (spôsoby sú zoradené podľa sociálnej záťaže na zamestnancov)

1. Umiestnenie zamestnanca vo vhodnom zamestnaní (pracovnom mieste) na iných pracoviskách zamestnávateľa (vo vnútri organizácie). Ak je medzi nadbytočnými zamestnancami kompetentný a výnimočný (expert), organizácia by mu mala ponúknuť iné vhodné pracovné miesto (premiestnenie na iné pracovisko organizácie) aj za cenu výpovede súčasnému držiteľovi pracovného miesta, s ktorým je možné skončiť pracovný pomer podľa ustanovení Zákonníka práce. Predpokladom je ale objektívnosť manažérov a ich profesionálne hodnotenie zamestnancov.

Legislatíva tento spôsob vymedzuje ako preradenie zamestnanca. Reálne ale ide o výmenu zamestnancov. Kvalitnejší zamestnanec mení menej kvalitného, resp. menej užitočného.

2. Outsourcing – aktívne vytvorenie nových pracovných miest pre súčasných zamestnancov podporou ich vlastných podnikateľských aktivít a dodávaním služieb a výrobkov, ktoré predtým boli náplňou ich pracovnej činnosti v organizácii. Takže, organizácia sa „zbaví“ činnosti, ktorá pre ňu nie je hlavná (tzn. ide o vedľajšie činnosti) a zabezpečuje si ich dodávateľsky, pričom dodávateľmi sú zamestnanci, s ktorými organizácia skončila pracovný pomer. Zvyčajne ide o činnosti, ako napr. strážna služba, stravovacie služby, doprava, upratovacie služby, účtovníctvo a pod.

Organizácia s bývalým zamestnancom uzatvorí a) dohodu o ďalšej spolupráci, b) zmluvu o prenájme v prípade, že bývalý zamestnanec si od organizácie prenajíma výrobné alebo technické prostriedky, napr. automobil, stroje a pod., c) zmluvu o dodávke prác a služieb (vymedzia sa činnosti a doba poskytovania činností).

Pre zamestnávateľa je tento vzťah výhodný, pretože znížil personálne náklady, neposkytuje benefity, nezabezpečuje starostlivosť o zamestnanca, „neplatí za prípadné prestoje“, atď. Okrem toho organizácia znížila náklady na vedľajšiu činnosť, nezabezpečuje prevádzku prostriedkov, ktoré prenajala, resp. predala prepustenému zamestnancovi.

Výhody outsourcingu:

- činnosť / službu poskytuje špecializovaný subdodávateľ (bývalý zamestnanec), ktorý ju spravidla dokáže vykonať efektívnejšie a kvalitnejšie ako interní zamestnanci, ktorí vykonávajú aj iné množstvo úloh,
- vhodná metóda pre úsporu finančných a časových nákladov (organizácia „neplatí pracovne nevyťaženeho“ zamestnanca),
- zmluvne dohodnutá cena za outsourcing je spravidla konečná a obsahuje aj ďalšie skryté náklady ako napr. náklady na vzdelávanie zamestnancov, ktoré v tomto prípade hradí subdodávateľ,
- organizácia sa môže plne sústrediť na hlavnú činnosť a nemusí sa venovať vedľajším činnostiam, ktoré možno vyriešiť subdodávateľským spôsobom.

Riziká outsourcingu:

- manažér nemá v prípade outsourcingu možnosť priebežnej kontroly vykonávanej činnosti,

- vykonávanie úloh subdodávateľom je štandardizované a v prípade neadekvátnej komunikácie nemusí spĺňať konkrétne potreby organizácie,
- pri rozhodovaní o subdodávateľovi má organizácia zohľadňovať požiadavky na činnosť, porovnávať ponuky subdodávateľov, aby sa vyhla nekvalitným výkonom a neadekvátnym cenám,
- rozhodnutiu outsoursovať činnosti by mala predchádzať komplexná analýza interných možností; ak si dokáže organizácia činnosť zabezpečiť interne za nižšie náklady, výhody outsourcingu sa stierajú.

3. Outplacement – pomoc pri umiestňovaní zamestnancov mimo organizáciu.

Outplacement predpokladá plánovanie a riadenie celého procesu skončenia pracovného pomeru. Potreba znižovania stavu zamestnancov by sa nemala pred zamestnancami tajiť. Predpokladá sa pritom aj poskytnutie pomoci pri hľadaní nového uplatnenia uvoľneným zamestnancom. Dôležitú úlohu majú personálni manažéri, ktorí by sa mali proaktívne a aktívne realizovať pri skončení pracovného pomeru. Môžu napr. školiť líniových manažérov ako viesť rozhovor pri skončení pracovného pomeru. Môžu zabezpečovať poradenstvo pre uvoľňovaných zamestnancov. (Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková, 2008, s. 116)

Ako uvádza Armstrong (2007, s.404, 406) **outplacement je proces pomáhania nadbytočným zamestnancom pri hľadaní iného zamestnania a pri zahajovaní novej kariéry**. Ide o rôzne konzultácie, aby sa nadbytoční zamestnanci vyrovnali s duševným otrasom spôsobeným skončením pracovného pomeru, pomoc súvisiaca so zmenou kariéry a pracovných cieľov a pomoc v podobe inteligentných, ale citlivých pokynov, ako tieto ciele dosiahnuť. Môže zahŕňať aj konzultácie, ktoré môžu poskytovať organizácie, ktoré sa na túto oblasť špecializujú.

Organizácia (personálny špecialista, manažér, tím vytvorený pre tento účel) pomáha zamestnancovi, s ktorým bude skončený pracovný pomer pri umiestnení sa na trhu práce. Pomoc môže organizácia realizovať v súčinnosti s úradom práce, sociálnych vecí a rodiny, príp. s inou organizáciou (napr. s personálnou agentúrou). Pomoc môže pozostávať z činností:

- analýza možných zamestnávateľov na lokálnom trhu za účelom zistenia pracovných príležitostí pre zamestnancov, s ktorými bude skončený pracovný pomer,
- analýza a posúdenie ponuky rekvalifikačných kurzov s ohľadom na potreby budúcich (nových, potenciálnych) zamestnávateľov,
- rekvalifikácia – zabezpečuje ju organizácia na vlastné náklady,
- školenia pre zamestnancov, s ktorými bude skončený pracovný pomer za účelom ľahšieho umiestnenia sa na trhu práce (napr. ako sa „predať“, spracovať životopis, motivačný list, ako sa správať na výberovom pohovore a pod.),
- školenia manažérov v oblasti skončenia pracovného pomeru so zamestnancom (manažéri získajú poznatky o postupoch, metódach, naučia sa ako zamedziť nežiaducim prejavom emócií, atď., školenia majú viesť psychológovia),
- príprava a realizácia rozhovoru/ov o skončení pracovného pomeru a outplacemente, účelom ktorého je (okrem iného) informovať o pomoci.

Metódy znižovania stavu zamestnancov pri nadbytočnosti

Pri nadbytočnosti organizácie riešia otázku výberu zamestnancov, s ktorými bude skončený pracovný pomer. Kritériom výberu je spravidla buď minulý výkon zamestnanca alebo je kritériom dĺžka zamestnania v organizácii.

1. Metóda LIFO (Last In First Out)

Kritériom je dĺžka zamestnania, čo je objektívne zistiteľné kritérium. Metóda je založená na zásade, že pracovne starší zamestnanci majú väčšie morálne právo na prácu. V podstate ide o veľmi pohodlnú metódu, ľahko zdôvodniteľný dôvod, v organizácii ostávajú skúsenejší zamestnanci. Riziko: prepustený zamestnanec môže byť výkonnejší, tvorivejší, iniciatívnejší a pod. ako ten, ktorý v organizácii pracuje dlhšiu dobu.

2. Metóda založená na pracovnom výkone

Kritériom výberu je pracovný výkon. Uplatňuje sa zásada, že výkonnejší zamestnanci majú väčšie morálne právo na prácu. Toto kritérium je možné uplatniť len v prípade, že organizácia systematicky hodnotí prácu (výkon) a správanie sa zamestnancov formálnym typom hodnotenia. V opačnom prípade je výkon nepreukázateľným, ľahko spochybniteľným kritériom. Riziko: manažéri môžu túto metódu ľahko zneužiť pri snahe zbaviť sa „nepohodlného“ podriadeného.

3. Metóda FIFO (first in-first out)

Metóda je založená na zásade, že pracovný pomer bude skončený prv so zamestnancami, ktorých seniorita u zamestnávateľa je najdlhšia („prvý dnu, prvý von“). Seniorita vyjadruje dĺžku pracovného pomeru. Organizácie v tomto prípade využívajú napr. stimuly odchodu do predčasného dôchodku. Negatívom tejto metódy môže byť strata skúseností, know how starších zamestnancov predovšetkým ak sa organizácia neusiluje know how zhmotňovať.

Rozhovor vedený so zamestnancom pri skončení pracovného pomeru (uvolňovací rozhovor)

Uvolňovací rozhovor nemusí byť rituálom, ale jeho priebeh má byť dôstojný. Zamestnanec, s ktorým je skončený pracovný pomer, sa o organizácii vyjadruje aj po odchode z nej a okrem toho – proces prepúšťania sledujú aj ostávajúci zamestnanci.

Rozhovory sú vedené so zamestnancami, s ktorými je skončený pracovný pomer a sú vedené so zamestnancami, ktorí na istú dobu prestanú vykonávať prácu pre organizáciu („prerušia“ pracovný pomer). V prvom prípade je vedený **pološtrukturovaný rozhovor** a ide o zamestnancov, s ktorými je skončený pracovný pomer pre odchod do starobného alebo invalidného dôchodku, pre výpoveď, pre okamžité skončenie pracovného pomeru. V druhom prípade je vedený **voľný rozhovor** a ide o zamestnancov, ktorí odchádzajú na materskú dovolenku, na stáž, na zahraničný pobyt, atď.

Pri pološtrukturovanom rozhovore je dôležité vypracovať jeho osnovu, formulovať ťažiskové otázky, venovať sa alternatívnym otázkam, pripraviť sa na reakcie zamestnanca,

s ktorým je skončený pracovný pomer, spracovať záznamový hárok, vyškoliť manažéra, ktorý bude rozhovor viesť.

Voľný rozhovor má byť tiež pripravený. Je dôležité navodiť uvoľnenú atmosféru, klásť priame otázky, orientovať zamestnanca na budúcnosť, viac počúvať ako hovoriť, nesľubovať, udržiavať rozhovor vo vecnej rovine.

Rozhovor vedie spravidla manažér (priamy nadriadený) a je dôležité, aby bol odborne pripravený na vedenie uvoľňovacieho rozhovoru. Manažér má mať pripravené otázky, má mať „cit“ pre situáciu, má navodiť situáciu všeobecného porozumenia, má vystupovať otvorene a taktne, má zhodnotiť pôsobenie zamestnanca v organizácii reálne a objektívne, má vyzdvihnúť pozitívne výsledky a poďakovať za prácu pre organizáciu, má sa vyhnúť výčitkám, nesmie podceňovať zamestnanca, má zvládať aj pravidlá neverbálnej komunikácie. Zamestnanec, s ktorým je skončený pracovný pomer, má pochopiť dôvody skončenia pracovného pomeru a mal by pochopiť, že nová situácia môže byť pre neho novou príležitosťou. Nesprávnu a neprofesionálnu taktiku volia organizácie, ktoré sú voči odchádzajúcemu zamestnancovi agresívne, prejavujú nezáujem, vzbudzujú ilúzie. Docielia tým antipatiu voči zamestnávateľovi a šírenie negatívnej reklamy.

Uvoľňovací rozhovor nemá byť dlhý, mal by trvať približne 20 – 30 minút. Manažér (priamy nadriadený) sa rozhovoru zúčastňuje preto, aby bolo zrejmé, že uvoľňovaných zamestnancov vybral on a že on je zodpovedný za to, že ostávajúci zamestnanci sú najvhodnejší pre plnenie cieľov organizácie.

8.5 REZIGNÁCIA – VÝPOVEĎ ZO STRANY ZAMESTNANCA

Zamestnanec sa môže rozhodnúť skončiť pracovný pomer so zamestnávateľom pre rôzne dôvody, napr. pre nespokojnosť. Pracovný pomer zo strany zamestnanca **môže byť skončený rôznymi spôsobmi** a tieto situácie tiež upravuje Zákonník práce. Môže ísť o:

- dohodu,
- výpoveď,
- okamžité zrušenie,
- skončenie v skúšobnej dobe.

8.6 FLUKTUÁCIA ZAMESTNANCOV

Fluktuáciu možno definovať ako **zámerný odchod zamestnanca z organizácie** alebo ako mobilitu zamestnancov so zámenou pracovného miesta. V tomto kontexte môže nastať viacero situácií:

1. **zámena organizácie** – zamestnanec odchádza z jednej organizácie a prijme prácu v inej organizácii,
2. **odchod zamestnanca** (spontánny, resp. svojvoľný),

3. „**obrat**“ – tzn. uvoľnenie jedného zamestnanca a prijatie iného zamestnanca na jeho pracovné miesto.

Ak zamestnanec odchádza z organizácie z vlastnej vôle, je veľmi dôležité skúmať príčiny odchodov, aby sme spoznali problémy, ktorými je potrebné sa zaoberať. **Príčin fluktuácie** je veľa, sú rôzne a zložité. Zvyčajne ide o syntézu viacerých príčin, ako sú napríklad:

1. **osobné** (lepšia perspektíva, pomalá kariéra),
2. **technické, resp. organizačné** (nespokojnosť s pracovnými podmienkami, s manažérmi, zlé medziľudské vzťahy, napr. aj šikanovanie),
3. **rodinné** (istota zamestnania, migrácia – odsťahovanie sa, nasledovanie partnera),
4. **finančné** (neadekvátny plat, nespravodlivosť v odmeňovaní).

Fluktuácia môže mať rôzne **formy, resp. druhy**:

1. podľa **spôsobu skončenia pracovného pomeru**, t. j. formy rezignácie (dohoda, výpoveď, okamžité zrušenie pracovnej zmluvy, zrušenie v skúšobnej dobe),
2. podľa **frekvencie výskytu** – pravidelná, sporadická, sezónna,
3. podľa **počtu fluktuujúcich zamestnancov** – individuálna, hromadná,
4. podľa **smeru odchodov zamestnancov** – vnútroorganizačná, medziorganizačná, vnútrorezortná, medzirezortná, vnútroštátna, medzištátna, fluktuácia spojená s migráciou.

Meranie fluktuácie:

1. meranie na úrovni organizácie (**mikrorovina**):

$F = \frac{\text{počet zamestnancov, ktorí odišli na iné pracovné miesto mimo organizáciu}}{\text{priemerný počet zamestnancov v tom istom čase v organizácii}} * 100 (\%)$

2. meranie na úrovni štátu (**makrorovina**):

$F = \frac{\text{počet zamestnancov, ktorí odišli na iné pracovné miesto mimo organizácie celého štátu}}{\text{priemerný počet zamestnancov v tom istom čase v štáte}} * 100 (\%)$.

$$F = \frac{\sum \text{odídení pracovníci mimo podnik}}{\text{priemerný stav pracovníkov podniku v tom istom čase}} \times 100$$

8.7 MOBILITA ŠTÁTNYCH ZAMESTNANCOV

Preloženie štátneho zamestnanca. Štátneho zamestnanca je možné preložiť: a) trvale alebo dočasne; b) v rámci jedného služobného úradu alebo medzi služobnými úradmi; c) vertikálne, z miesta radového ŠZ na miesto vedúceho ŠZ (povýšenie), alebo horizontálne – do iného odboru štátnej služby alebo do inej funkcie (platovej triedy).

V prípade preloženia zamestnanca do iného služobného úradu sa vyžaduje písomná dohoda uzatvorená medzi generálnymi tajomníkmi oboch služobných úradov (vysielajúci / prijímajúci). ŠZ je možné dočasne preložiť aj bez jeho súhlasu, no iba „na šesť mesiacov a iba ak je to nevyhnutné, na plnenie úloh služobného úradu, alebo na ochranu záujmov tohto ŠZ“

(Zákon č. 55/2017 Z. z., § 57, ods. 1). V prípade súhlasu ŠZ je možné ho dočasne preložiť maximálne na 5 rokov. (Zákon č. 55/2017 Z. z.)

Ak je ŠZ dočasne preložený bez jeho súhlasu na nižšiu pracovnú pozíciu, služobný úrad mu doplatkom dorovná funkčný plat. V prípade preloženia na iný služobný úrad, o tom rozhodne tento úrad. (Zákon č. 55/2017 Z. z.)

Fluktuácia. Jednou z príčin zvýšenej fluktuácie zamestnancov v štátnej správe je zmena vlády. Podľa správy OECD (2017) sa na Slovensku, spolu s voľbami, súčasne menia všetci zamestnanci na vrcholových pozíciách v štátnej správe. Táto „politicky podmienená fluktuácia je jedným z indikátorov toho, do akej miery hrá politika a/alebo politická príslušnosť úlohu pri obsadzovaní štátnej služby“ (OECD, 2017, s. 144). Najvyššia úroveň politicky podmienenej fluktuácie je na najvyšších stupňoch riadenia. (OECD, 2017) „Vysoká fluktuácia vedúcich zamestnancov na ministerstvách má negatívny vplyv na ich výkon a tak bráni vybudovaniu profesionálnej štátnej služby a inštitucionálnej pamäti“ (Pracharová a Košťál, 2017, s. 15).

Na fluktuáciu má vplyv aj to, či krajina využíva pozičný alebo kariérny systém štátnej služby. Slovensko využíva pozičný systém, pri ktorom sa predpokladá vyššia miera fluktuácie. (Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018) Vysokú fluktuáciu spôsobuje aj „relatívna neatraktivnosť pôsobenia v štátnej správe“ (Pracharová a Košťál, 2017, s. 25).

„Vysoká fluktuácia znižuje motiváciu na získavanie ďalších zručností a prehlbovanie kvalifikácie a podkopáva analytickú, strategickú a operatívnu schopnosť vlády“ (Pracharová a Košťál, 2017, s. 11).

Nový zákon o štátnej službe z roku 2017 zrušil „možnosť odvolať vedúcich zamestnancov a vedúceho služobného úradu bez udania dôvodu“ (Pracharová, Kačúr 2017, s. 25). Odvolať je ich možné iba „na základe zákonom stanovených dôvodov, ako je napr. nemožnosť plnenia služobných povinností, strata predpokladov na vykonávanie štátnej služby, alebo nedostatočné výsledky služobného hodnotenia“ (Pracharová, Košťál, 2017, s. 15-16).



Úloha

Vytvorte program pomoci pri umiestňovaní zamestnancov mimo organizáciu – outplacement.



Úloha

Napíšte scenár rozhovoru vedeného pri skončení pracovného pomeru. Zahrajte scénu podľa scenára v študijnej skupine. Analyzujte rozhovor.



Keby ste mali zamestnanca, ktorý rovnakú prácu vykonáva už viac ako šesť rokov, na čo by ste sa zamerali a aké metódy by ste použili pri zisťovaní, či u neho nedochádza k stagnácii (t. j. neschopnosť uspokojivo ďalej vykonávať prácu)? Svoje rozhodnutie zdôvodnite.



1. Charakterizujte mobilitu zamestnancov.
2. Definujte staffing.
3. Charakterizujte internú mobilitu zamestnancov.
4. Charakterizujte externú mobilitu zamestnancov.
5. Charakterizujte penzionovanie (fixné, flexibilné).
6. Charakterizujte skončenie pracovného pomeru.
7. Charakterizujte metódy využívané pri skončení pracovného pomeru.
8. Charakterizujte rozhovor vedený pri skončení pracovného pomeru.

KAPITOLA 9

ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

Významným procesom MLZ je odmeňovanie. Tento proces patrí medzi najstaršie personálne činnosti. Jeho realizácia je veľmi citlivá a nepochybne púta pozornosť zamestnávateľov, zamestnancov a odborov. Z tohto dôvodu má mať organizácia stanovené jasné pravidlá v oblasti odmeňovania, ktoré vychádzajú z vytvoreného systému odmeňovania a ten determinuje personálna politika, ktorá vychádza z personálnej stratégie. Odmeňovanie je jeden z najefektívnejších nástrojov ovplyvňovania motivácie zamestnancov. Výsledkom odmeňovania je odmena, ktorou organizácia hodnotí výkon zamestnanca a súčasne táto odmena determinuje budúci výkon. Odmena je to, čo zamestnanci dostávajú od zamestnávateľa výmenou za svoju prácu a čo im garantoval pri uzatvorení pracovného pomeru. Garancia odmeny nesmie byť nižšia ako minimálna mzda (resp. zaručená mzda). V prípade, že je v pracovnej zmluve dojednaná nižšia, než minimálna mzda, alebo nižšia ako dojednaná v kolektívnej zmluve, v tej časti je pracovná zmluva neplatná. Výška odmeny a subjektívne vnímaná spravodlivosť v odmeňovaní je jednou z najčastejších príčin odchodu zamestnanca z organizácie. Odmena nesmie diskriminovať zamestnancov.

Výsledkom odmeňovania nie je len mzda (plat), alebo iná forma peňažnej odmeny. Je to tiež nefinančné hmotné odmeňovanie. Ide o zamestnanecké výhody (benefity), napr. zľavy na organizačné produkty, telefón na súkromné účely, dôchodkové pripoistenie, atď.

9.1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

Podľa Ekonomickej encyklopédie (1995) je **mzda** (wage) cena práce manuálnych zamestnancov. Mení sa s počtom odpracovaných hodín (pri časovej mzde) a s intenzitou práce (pri úkolovej mzde) a **plat** (salary, pay) je cena práce nemanuálnych (resp. niektorých skupín manuálnych) zamestnancov, vyplácaný zvyčajne v mesačných intervaloch. Nemení sa s intenzitou práce, ani s počtom odpracovaných hodín, ak výkon neklesol pod určité dohovorené minimum.

Zákonník práce používa len pojem **mzda** a ide o „peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu“ (§118). Zamestnávateľ zamestnancovi za vykonanú prácu je povinný poskytnúť mzdu, pričom „ženy a muži majú právo na rovnakú mzdu za rovnakú prácu alebo za prácu rovnakej hodnoty“ (§119a).

Mzda nominálna – množstvo peňažných jednotiek, ktoré zamestnanec dostáva ako cenu práce. Nedáva predstavu o zabezpečení životnej úrovne.

Mzda reálna – množstvo tovarov a služieb, na ktoré je možné premeniť mzdu nominálnu. Závisí od výšky nominálnej mzdy, úrovne cien tovarov a služieb, daní.

Peňažná mzda – peňažné plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu.

Naturálna mzda – poskytovanie výrobkov, výkonov, prác a služieb zamestnávateľom zamestnancovi za prácu po dohovore so zamestnancom (tzn. zamestnanec musí súhlasiť s poskytnutím naturálnej mzdy). Výška naturálnej mzdy sa vyjadruje v peňažnej forme v cenách tovaru od výrobcu alebo v cenách služieb od poskytovateľa služieb podľa cenového predpisu platného v čase poskytovania naturálnej mzdy. Naturálnou formou môže byť poskytnutá zamestnancovi len časť mzdy s výnimkou minimálnej mzdy. Formou naturálnej mzdy nesmú byť poskytnuté návykové látky.

Minimálna mzda – štátom stanovená najnižšia výška celkovej peňažnej odmeny, na ktorú má zamestnanec nárok nezávisle od jeho pracovného zaradenia, vykonávanej pracovnej činnosti, výsledkov práce a platobnej schopnosti zamestnávateľa.

Zaručená mzda – mzda dohodnutá v kolektívnej zmluve alebo ustanovená v mzdových predpisoch (v podnikateľskej sfére), na ktorú má zamestnanec nárok nezávisle od hospodárskych výsledkov organizácie. Nesmie byť nižšia ako minimálna mzda.

Poznámka: v tomto texte budeme používať pojmy mzda a plat ako synonymá.

9.2 MZDOVÁ POLITIKA A SYSTÉM ODMEŇOVANIA

Odmena za prácu znamená pre každú zúčastnenú stranu niečo iné – iný význam má pre zamestnávateľa a iný pre zamestnanca. Každá strana očakáva niečo iné a správa sa na základe svojich potrieb a požiadaviek. Zamestnanci môžu vnímať odmenu ako kompenzáciu za úsilie, za finančné a časové investície vložené do vzdelania, za kvalitnú prácu, atď. Pre väčšinu ľudí je odmena za prácu hlavným zdrojom príjmu a dôležitým ukazovateľom životnej úrovne. Mzda je tiež hlavným stimulom podnecujúcim k pracovnému výkonu.

Odmena môže byť viazaná na povahu a význam práce, na kvalitu odvedenej práce, na výkon zamestnanca, na kvalifikáciu, alebo odmena vyplýva z pracovného pomeru. Odmena je pre zamestnávateľa nákladom, a to je dostatočný dôvod na to, aby sa odmeňovaniu venovala náležitá pozornosť. Zamestnávateľ by mal tento náklad zhodnotiť.

V kontexte významu mzdy je potrebné ešte uviesť ekonomické hľadisko, pretože mzda je ekonomická kategória. Z ekonomického hľadiska plní mzda funkciu smerovaciu, vyrovnávaciu a selektívnu.

- **Smerovacia funkcia** – mzda vytvára tlak na pohyb pracovných síl tým smerom, kde je mzdová úroveň najvyššia.
- **Vyrovňavacia funkcia** – ide o stanovenie ceny práce v súlade s ponukou a dopytom na trhu práce v danom časovom úseku tak, aby vytvorená cena bola cenou rovnovážnou pre dané časové obdobie a na danom segmente trhu práce.
- **Selektívna funkcia** (rozlišovacia, výberová). Z hľadiska zamestnávateľa: ide o selekciu na trhu na základe tvorby nákladov (personálne náklady ovplyvňujú celkové náklady, a tým aj cenu produktu). Z hľadiska zamestnanca: ide o selekciu na základe kvantity a kvality odvedenej práce.

Mzdové rozdiely a mzdová diskriminácia

Vysvetliť mzdové rozdiely medzi odvetviami alebo jednotlivcami možno po preskúmaní (analýze) vplyvu 4 faktorov: kompenzačné rozdiely, rozdiely v kvalite práce, výnimočné schopnosti, resp. jedinečné prvky a rozdelenie trhu práce.

- **Kompenzačné rozdiely** (mzdové kompenzácie) - slúžia na kompenzáciu nepeňažných rozdielov medzi prácami. Zamestnania, ktoré sú spojené so špinou, nudou, zvýšeným nervovým vypätím, únavnou, zodpovednosťou, nízkym spoločenským ocenením, zlým sociálnym vybavením, nepravidelnou prácou, sezónnou výpoveďou, krátkym pracovným životom a dlhým otravným výcvikom, sú menej atraktívne. Ponuka práce je nízka, ľudia o také práce nemajú záujem. Pracovné miesta je ale potrebné obsadiť. Zamestnávateľ preto také pracovné miesta oceňuje vyššou mzdou.
- **Kvalifikačné rozdiely** sú rozdiely na základe rozdielneho vzdelania, kompetentností, spôsobilostí a skúseností.
- **Výnimočné schopnosti** – nadanie, talent (špičkoví športovci, umelci, herci, vedci a pod.). Aj to sú faktory mzdových rozdielov.

Mzdové rozdiely medzi jednotlivými skupinami ľudí sa budú v ekonomikách vždy vyskytovať. Ak ale existujú rozdiely v mzdách z dôvodu nepodstatnej osobnostnej charakteristiky, ako sú rasa, pohlavie, náboženstvo, atď. – ide o **diskrimináciu**, a to je nelegálne.

POLITIKA ODMEŇOVANIA V ORGANIZÁCIÍ

Politika odmeňovania v organizácii predstavuje zásady a opatrenia v oblasti odmeňovania, ktorými subjekt manažmentu realizuje transakčný vzťah so zamestnancami a ktorými subjekt manažmentu ovplyvňuje a usmerňuje zamestnancov so zámerom dosiahnuť ciele organizácie a tiež ide o zásady a postupy na realizáciu oceňovania práce.

Determinanty ovplyvňujúce tvorbu politiky odmeňovania:

1. externé (mimoorganizačné) – situácia na trhu práce, mzdové predpisy, dane, odvody, fázy hospodárskeho cyklu, intenzita konkurencie,
2. interné (vnútroorganizačné) – životný cyklus organizácie a ekonomické podmienky, organizačná kultúra, odbory, zamestnanci, atď.

Tvorbu mzdovej politiky a jej transformáciu do praxe je možné vysvetliť napr. podľa **mzdového modelu** Milkovicha a Boudreaua (1993):

- **Determinanty ovplyvňujúce mzdovú politiku** (ďalej len „MP“) – konkurencieschopnosť, vnútorná konzistencia (vzájomné vnútorné väzby systému), prínos zamestnancov, riadenie systému.
- **Postupy**, na základe ktorých sa prevádza (transformuje) MP do praxe.
- **Ciele MP**, ktoré majú spĺňať kritériá efektívnosti, etiky, súladu so zákonmi a spravodlivosti z hľadiska vnútornej konzistencie.

Príklady možných cieľov v oblasti politiky odmeňovania:

Získať kvalifikovaných zamestnancov.

Udržať si súčasných zamestnancov.

Zabezpečiť internú a externú rovnováhu.
Regulovať náklady.
Administratívna efektívnosť.

Determinanty mzdovej politiky a jej transformácia do praxe

- a) Vonkajšia konkurenčná schopnosť – vyjadruje schopnosť vyplácať mzdy na takej úrovni, aby ich výška a štruktúra boli konkurenčné.
Postup. Definícia trhu. Prieskumy trhu. Orientácia mzdovej politiky (ciele). Mzdová štruktúra.
- b) Vnútna konzistencia – je výsledkom porovnávania pracovných miest a zohľadňuje ich relatívnu hodnotu pre organizáciu.
Postup. Analýza práce. Produkty analýzy práce. Hodnotenie pracovných miest. Štruktúra práce.
- c) Prínos zamestnancov – zodpovedá dôrazu, ktorý organizácia kladie buď na senioritu, alebo na výkon zamestnancov.
Princíp seniority. Orientácia na výkon. Pravidlá pre rast miezd. Výkonové odmeňovanie.
- d) Riadenie systému – sú postupy plánovania, realizácie a hodnotenia účinnosti systému odmeňovania.
Postup. Plánovanie. Rozpočet. Komunikácia. Hodnotenie.

Pri tvorbe MP je potrebné brať do úvahy všetky uvedené determinanty. Snaha o dosiahnutie žiaducej rovnováhy medzi nimi a o elimináciu disproporcií je súčasťou rozhodovania o MP.

SYSTÉM ODMEŇOVANIA

Zo zásad, pravidiel a opatrení mzdovej politiky sa tvorí **systém odmeňovania**, ktorý sa člení na:

- a) mzdový subsystém,
- b) subsystém odmien mimomzdového charakteru.

Mzdový systém organizácie predstavuje súhrn nástrojov a stanovených postupov, pomocou ktorých sa tvorí mzda zamestnancom (individuálna mzda) podľa vopred stanovených kritérií. Mzdový systém je časťou systému odmeňovania v organizácii a predstavuje iba peňažnú formu odmeňovania.

Mzdový systém plní svoju funkciu iba v interakcii s ostatnými nástrojmi personálnej práce, ktoré spolu vytvárajú kvalitu ľudských zdrojov organizácie a kvalitu pracovného života. Ak sú mzdové opatrenia izolované od ostatných personálnych nástrojov alebo sú s nimi v rozpore, sú odsúdené k neúspechu.

Systém odmien mimomzdového charakteru je súhrn nástrojov, ktoré majú hmotnú podstatu a zamestnávateľ nimi dodatočne zvyhodňuje zamestnancov. V odbornej literatúre sú uvádzané pod názvom stimulačné prostriedky (širšie označenie) alebo zamestnanecké výhody (benefity).

9.3 MZDOVÝ SYSTÉM AKO SUBSYSTÉM SYSTÉMU ODMEŇOVANIA

Nástroje mzdového systému

- **Tarifná sústava**
 - kvalifikačný katalóg,
 - stupnica mzdových taríf,
 - príplatky tarifnej a netarifnej povahy,
- **Mzdové formy**
 - základné,
 - dodatkové.

Mzdovotvorné faktory (tzn. faktory ovplyvňujúce tvorbu miezd):

- a) pracovné miesto v organizácii – hodnotia sa požiadavky pracovného miesta z hľadiska nárokov na schopnosti a zručnosti,
- b) výsledok práce a pracovné správanie – oceňuje sa výsledok plnenia pracovných úloh a prínos zamestnanca k dosiahnutiu cieľov,
- c) mimoriadne okolnosti práce – sú podmienené osobou zamestnanca, pracovno-právnymi podmienkami a kompenzačnými faktormi v závislosti na povahe práce,
- d) situácia na trhu práce.

Zoznam **mzdovotvorných faktorov** podľa **Medzinárodného úrad práce**. Analýza a úsudok, zodpovedný prístup k práci, bystrosť, plánovanie a koordinácia, robenie chýb a ich dopad, plnenie úloh, schopnosti, pracovné podmienky, duševné úsilie, presnosť, duševná záťaž, rizikovosť práce, fyzické požiadavky, rozhodovanie, hospodárenie so zdrojmi, riešenie problémov, iniciatíva, riadenie a kontrola ľudí, komplexnosť v prístupe, sociálne zručnosti, kontakt s ľuďmi a diplomacia, súdnosť (rozvážnosť), obratnosť, stresovosť práce, náročnosť práce, tvorivosť, odborná príprava a skúsenosti, úsilie, zodpovednosť za peniaze, vzdelanie, materiál, informácie, zariadenie, znalosť práce.

Projektovanie mzdového systému:

- stanovenie cieľov a určenie východiskového stavu,
- tvorba tarifnej sústavy a mzdových foriem,
- organizačné predpisy,
- vykonávací metodika.

KVALIFIKAČNÝ KATALÓG

- Je spracovaný na základe metód hodnotenia pracovného miesta (sumárne metódy: metóda poradia, metóda klasifikačná a analytické metódy: metóda faktorového porovnania, metóda bodovacia) a následného prevedenia hodnoty práce do mzdovej čiastky, do tarify (podľa: lineárneho progresu, geometrického progresu, smerného tarifného stupňa, mzdovej rovnice). Vhodnosť uplatnenia metód .
- Dokument charakterizuje tarifné stupne, zatriedenie pracovných miest do tarifných stupňov a kvalifikačné požiadavky na zatriedenie do tarifného stupňa.

STUPNICA MZDOVÝCH TARÍF

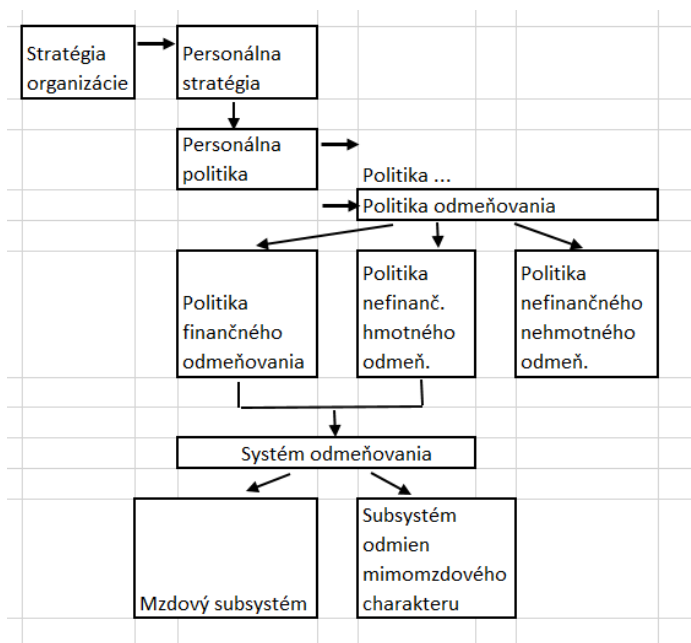
- Stupnicu tvoria odstupňované mzdové tarifné triedy podľa náročnosti práce, pričom každá trieda môže byť členená do stupňov podľa dosiahnutej praxe. Mzdové tarify sú diferencované tak, aby zohľadnili relatívne rozdiely medzi prácami.
- DIZAJN tarifnej stupnice (TS):
 - a) TS s pevnými mzdovými tarifami,
 - b) TS so mzdovými tarifami s rozpätím,
 - c) TS so širokým rozpätím,
 - d) jednotná integrovaná TS.

PRÍPLATKY TARIFNEJ A NETARIFNEJ POVAHY A MZDOVÉ ZVÝHODNENIA

- určené sú Zákonníkom práce,
- alebo sú uvedené v kolektívnej zmluve.

Obrázok 6: Tarifná sústava

Organizácia sa môže rozhodnúť pre viacero tarifných stupníc alebo môže uplatňovať len jednu. Ak ich má niekoľko, rozlišujú sa podľa kategórií zamestnancov alebo podľa úrovni riadenia. Vrcholoví zamestnanci spravidla nie sú zahrnutí do tarifnej stupnice – ich platové podmienky sú dohodnuté v individuálnej zmluve.



Obrázok 7: Odmeňovanie v organizácii – schéma

9.4 METÓDY HODNOTENIA (OCEŇOVANIA) PRACOVNÝCH MIEST

Organizácia by mala poznať hodnotu (cenu, úžitok) každého pracovného miesta. Je to dôležitý faktor tvorby tarifnej sústavy. Hodnota pracovných miest sa zisťuje s využitím metód. V praxi sa používajú štyri metódy, ktoré sú zaradené do dvoch skupín, a to:

1. sumárne metódy,
2. analytické metódy.

Pri použití sumárnych metód sa pracovné miesta porovnávajú ako celok a výsledok sa dosiahne ako konsenzus subjektívneho posúdenia jednotlivých členov expertného tímu. Medzi sumárne metódy patrí: metóda poradia a klasifikačná, resp. katalógová metóda.

Analytické metódy pracovné miesta systematicky posudzujú podľa kritérií (faktorov), ktorým sú priznané rôzne váhy dôležitosti. Počet kritérií (faktorov) je rôzny. Organizácie v snahe o objektivitu stanovujú aj veľa kritérií, no sú organizácie, ktoré stanovujú a posudzujú 3 až 5 kritérií. Kritériá (faktory) sa môžu členiť na subfaktory. Medzi analytické metódy patrí: metóda porovnávania faktorov a bodovacia metóda.

Pri rozhodovaní sa, ktorú metódu si organizácia vyberie, zohľadňuje viacero skutočností, najčastejšie ide o: mieru diferenciacie mzdových taríf, rôznorodosť druhov pracovných miest, zrozumiteľnosť výsledkov hodnotenia, finančná náročnosť.

ZARAĐOVACIA METÓDA (METÓDA PORADIA)

- Pracovné miesta sa porovnávajú ako celok, pričom zdrojom informácií je popis práce.
- Obsah každého pracovného miesta je porovnávaný s obsahom štandardného (kľúčového) pracovného miesta.
- Na základe zistenej hodnoty práce (relatívnej dôležitosti pre organizáciu) je práca zaradená do stupnice.
- Metóda vyhovuje malým organizáciám, resp. organizáciám s malým počtom pracovných miest.
- Výhody: jednoduchá, finančne a časovo nenáročná metóda.
- Nevýhody: subjektívna metóda (zaradenie prác podľa názoru expertov), hodnotenie práce na základe neúplných informácií.
- Metóda sa niekedy používa ako kontrolná, tzn. kontroluje výsledky analytických metód a zisťuje, či hierarchické zatriedenie kľúčových prác pri použití oboch metód je zhodné.

Variant: **Metóda párového porovnania**

- Porovnávajú sa 2 pracovné miesta navzájom.
- Dôležitejšie (hodnotnejšie, prináša vyššiu pridanú hodnotu, je užitočnejšie) pracovné miesto je ohodnotené 2 bodmi. Ak sú pracovné miesta rovnakej hodnoty, získavajú po 1 bode.
- Poradie sa zostaví na základe súčtu získaných bodov.

KLASIFIKAČNÁ METÓDA (KATALÓGOVÁ)

- Personálny manažér alebo expertný tím zostrojí tarifnú stupnicu, tzn. stanoví počet platových tried a prípadne aj počet stupňov. Platí, že najnižšia trieda je určená pre najjednoduchšie pracovné miesta, resp. najjednoduchšie pracovné úlohy.
- Následne je spracovaný kvalifikačný katalóg, ktorý opisuje jednotlivé triedy podľa náročnosti pracovných úloh (pracovných miest) a podľa požiadaviek na výkon týchto úloh (pracovných miest).
- Experti v oblasti manažmentu ľudských zdrojov posudzujú náročnosť pracovných úloh (pracovných miest) podľa popisov práce a požiadaviek na držiteľa pracovného miesta. Na základe posúdenia sú pracovné úlohy (pracovné miesta) zaradené podľa kvalifikačného katalógu do tarifnej triedy.
- Pri zaradzovaní sa môže vyskytnúť problém. Opis pracovných úloh je v kvalifikačnom katalógu je stručný a opisy sa môžu sčasti prekrývať, preto je niekedy zložité zaradiť pracovnú úlohu (pracovné miesto) do konkrétnej tarifnej triedy.
Riešenie: pracovné miesta sa zaraďujú do tarifnej triedy podľa najnáročnejšej pridelenej úlohy.
- Výhody: metóda je jednoduchá, zrozumiteľná, finančne a časovo nenáročná.
- Použitie: administratívne práce.

METÓDA POROVNÁVANIA FAKTOROV

- **Podstata:** zostavenie poradia kľúčových pracovných miest na základe posudzovania faktorov, ktorých hodnota je vyjadrená finančnou jednotkou.
- **Výhody:** viac objektívna ako sumárne metódy; posudzované faktory sa považujú za určujúce vo vzťahu k hodnote pracovného miesta; hodnota faktora je vyjadrená v peňažných jednotkách (nie je nutný ďalší prevod hodnoty do peňažnej jednotky); metóda je flexibilná.
- **Nevýhody:** časovo náročná, zložitá na vysvetlenie pre zamestnancov; v súčasnosti nie je táto metóda populárna.
- **Postup využitia metódy**
 1. Určenie kľúčových faktorov
Kľúčové faktory sú spoločné pre všetky pracovné miesta (napr. zodpovednosť, kvalifikácia, fyzická a duševná námaha, pracovné podmienky).
 2. Stanovenie kľúčových pracovných miest
Kľúčové pracovné miesto má dostatok styčných bodov s inými pracovnými miestami, s ktorými sa porovnáva.
 3. Stanovenie finančnej čiastky jednotlivým prácam podľa ceny každého faktora.
 4. Umiestnenie kľúčových prác do porovnávacej stupnice.
 5. Ohodnotenie všetkých ostatných prác.

Zdrojom príkladu použitia metódy porovnávania faktorov je učebnica Řízení lidských zdrojů autorov Milkoviča a Boudreau (Praha: Grada, 1993).

ROZDELENIE MIEZD KLÚČOVÝM PRACOVNÝM MIESTAM					
KPúčové Faktory	Strojník	Vodič vozika	Sekretárka	Strážnik	Pracovník v evidencii
Zodpovednosť	£ 2,20	£ 1,80	£ 1,80	£ 0,60	£ 0,95
Kvalifikácia	4,-	1,50	1,60	0,60	1,20
Duševná námaha	2,-	0,80	1,30	0,60	0,90
Fyzická námaha	2,-	1,10	0,70	1,70	1,-
Pracovné pod.	0,70	0,60	0,60	1,50	0,60
Spolu	£ 10,90	£ 5,80	£ 6,-	£ 4,70	£ 4,65
MZDA – hod.	£ 10,90	£ 5,80	£ 6,-	£ 4,70	£ 4,65

Pri rozdeľovaní hodinovej mzdy pre jednotlivé faktory, sa musia zrealizovať dve porovnania. 1) Čiastka pridelená každému faktoru by mala odrážať jeho význam v porovnaní s inými faktormi daného zamestnania. Napr. ak je faktoru kvalifikácia pridelená čiastka 4£ a faktoru fyzická námaha čiastka 2£, znamená to, že u daného zamestnania je 2-krát dôležitejšia kvalifikácia. 2) Suma pridelená každému faktoru by mala odrážať jeho relatívny význam v porovnaní s tým istým faktorom iného zamestnania. Napr. ak je miera zodpovednosti sekretárky 3-krát vyššia ako strážnika, potom by mala čiastka určená pre zamestnanie sekretárky (pri faktore zodpovednosť) zodpovedať 3-násobku čiastky stanovenej pri rovnakom faktore zamestnania strážnika.

POROVNÁVACIA STUPNICA FAKTOROV

Čiastka	Zodpovednosť	Kvalifikácia	Duševná námaha	Fyzická námaha	Pracovné podmienky
4,00		strojník			
3,00		mechanik			
2,50	strojník		mechanik		
2,00	vodič vozika sekretárka		strojník	strojník	
1,50	mechanik	sekretárka vodič vozika		strážnik	strážnik
1,00	prac.v evidencii		sekretárka	mechanik	mechanik
0,50	strážnik	prac.v evidencii strážnik		vodič vozika	strážnik strojník sekretárka vodič
0,00			strážnik		

Zdroj: Milkovich, Boudreau. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993.

BODOVACIA METÓDA

- Bodovacia metóda je najčastejšie používanou analytickou metódou.
 - Posudzovaným faktorom sa pridelujú body, pričom je možné posudzovať najmenej 3 faktory (až napr. po 40 faktorov).
 - Faktory pre manuálne práce podľa Ženevskej schémy: duševné požiadavky, fyzické požiadavky, zodpovednosť, pracovné podmienky.
 - Faktory pre manažérske pozície a THP práce podľa autorizovaných systémov hodnotenia: Know-how (odborné znalosti a zručnosti), cenené originálne riešenia problémov, zodpovednosť za veci, financie, ľudí, výsledok práce, za útvár. Faktory sú odvodené od zložitosti riešených problémov a zodpovednosti.
 - Výhody: viac objektívna ako sumárne metódy – hodnotitelia posudzujú viac faktorov, hodnotí sa stupeň náročnosti, zrozumiteľná, zaoberá sa bodmi, nie peniazmi, preto jej aplikovanie neovplyvňuje existujúce finančné možnosti.
- **Postup**
1. Stanovenie kľúčových faktorov a subfaktorov.
 2. Stanovenie stupňov (váha subfaktorom, pretože sa ich rozsah mení podľa jednotlivých prác).
 3. Pridelenie bodov faktorom a rozdelenie bodov subfaktorom (začína sa od poslednej úrovne, od najnáročnejšej práce); vymedzenie váhy napr. podľa minulého systému odmeňovania, výsledku kolektívneho vyjednávania, expertného odhadu, výsledkov mzdového prieskumu.
 4. Vypracovanie bodovej príručky.
Bodová príručka je písomný výklad každého subfaktora.
 5. Implementácia bodového systému.

Príklad

Platený faktor	Maximum bodov	Subfaktory	Body pridelené jednotlivým stupňom			
			I.	II.	III.	IV.
Schopnosti	260	Poznanie práce	35	70	105	140
		Skúsenosti	20	40	60	80
		Iniciatíva	10	20	30	40
Úsilie	240	Fyzické	20	40	60	80
		Duševné	40	80	120	160
Zodpovednosť	320	Za politiku organizácie	20	40	60	80
		Za prácu iných	40	80	100	120
		Za dobré vzťahy so zákazníkmi a verejnosťou	20	40	60	80
		Za peňažné výdavky v hotovosti	10	20	30	40
Podmienky práce	180	Pracovné podmienky	20	40	80	100
		Riziko	15	30	55	80
CELKOM BODOV	1000					

Zdroj: Milkovich, Boudreau. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993.

Po zistení hodnoty pracovného miesta prostredníctvom metód hodnotenia pracovných miest, je potrebné túto hodnotu (napr. zistenú v bodoch) **previezť do finančnej čiastky**, čím vzniká tarifná stupnica a teda čiastka pre mzdovú tarifu. Pri prevádzaní hodnoty práce do peňažnej formy sa zvyčajne používajú jednoduché prepočty.

Lineárny progres, resp. pravidlo aritmetickej rady

Pri použití tohto postupu je zabezpečené, že mzdové rozpätie medzi jednotlivými tarifami je konštantné. Ak organizácia pozná z objemu plánovaných mzdových prostriedkov minimálnu a maximálnu mzdovú tarifu, potom je možné použiť lineárny progres.

Postup:

Rozdiel (d) medzi tarifami (n = počet tarifných stupňov) zistíme:

$$d = (\text{mzdová tarifa max} - \text{mzdová tarifa min}) / n - 1$$

mzdová tarifa pre 2. platovú triedu = mzdová tarifa min + d

mzdová tarifa pre 3. platovú triedu = mzdová tarifa min + 2d

všeobecne: mzdová tarifa v n-tom stupni = mzdová tarifa min + (n-1) d

Geometrický progres, resp. pravidlo geometrickej rady

Organizácia považuje za vhodné zvýhodňovať práce vo vyšších tarifných stupňoch, tzn. mzdové úrovne rastú progresívne. V tomto prípade sa využíva geometrický progres, resp. pravidlo geometrickej rady.

Tento postup sa používa v organizáciách, kde s rastúcou náročnosťou práce (resp. k vyšším tarifným triedam) klesá počet zamestnancov. To znamená, tento postup stimuluje zamestnancov k zvyšovaniu si kvalifikácie.

Postup:

Stanovenie koeficient rastu:

$$q = n - 1 \sqrt[n-1]{\frac{\text{mzdový tarif max}}{\text{mzdový tarif min}}}$$

Mzdová tarifa pre 2. platovú triedu = mzdová tarifa min * q

Mzdová tarifa pre 3. platovú triedu = mzdová tarifa min * q²

všeobecne : mzdová tarifa v n-tom stupni = mzdová tarifa min * qⁿ⁻¹

Smerná tarifná trieda

Expertí určia smernú tarifnú triedu. Zvyčajne je to uprostred platových tried. Smernej tarifnej triede je priradená hodnota 1,00 alebo 100 %. Ostatné mzdové tarify sú k smernému tarifu v nejakej relácii, tzn. ďalej sa postupuje buď podľa lineárneho progresu alebo podľa geometrického progresu. Tento postup sa zvyčajne používa pri použití klasifikačnej, resp. katalógovej metódy a tiež v organizáciách, kde sa stanoví presne len smerná tarifa a ostatné tarify sa stanovujú vo vzťahu k smernej tarifnej triede.

Mzdová rovnica

Mzdová rovnica sa používa pri hodnotení pracovných miest bodovacou metódou. Tzn. jednotlivé kritériá (faktory a subfaktory) boli ohodnotené bodmi a bodu je priznaná určitá finančná čiastka.

Postup:

Suma bodov je vynásobená peňažným koeficientom a získaný súčin je pripočítaný k základu.

$$MT = z + (k * x)$$

kde: MT – mzdová tarifa

z – základná čiastka za prácu nulovej hodnoty

k – peňažný koeficient (ocenenie 1 bodu)

x – hodnota práce v bodoch

Základná čiastka za prácu nulovej hodnoty (z) je sociálna časť mzdy a zabezpečuje uspokojenie minimálnych reprodukčných potrieb zamestnanca. Súčin (k * x) je výkonovou časťou mzdy.



Úloha

Podľa zaradovacej metódy pre tvorbu tarifnej stupnice urobte poradie uvedených pracovných miest. Poradie zdôvodnite.

Poradie pracovných miest							
1-8 (?)	1-8 (?)	1-8 (?)	1-8 (?)	1-8 (?)	1-8 (?)	1-8 (?)	1-8 (?)
Matrikár	Odb. prac. CO	Odb. prac. pre správu majetku	Personalista	Špecialista VO	Špecialista – fondy EÚ	Kontrolór	Účtovník

9.5 INDIVIDUÁLNA MZDA ZAMESTNANCA

Mzda sa v organizácii tvorí v určitom štruktúrovanom systéme, v tzv. mzdovom systéme organizácie.

Modely individuálnej mzdy. V priebehu času bolo vytvorených niekoľko modelov mzdy, pričom každý preferuje iný aspekt ovplyvňujúci mzdu:

- a) tradičný model – tzv. požiadavková mzda, resp. výkonová mzda,
- b) kvalifikačné mzdové modely:
 - b1) model mzdy za schopnosti,
 - b2) model mzdy za prínos,
 - b3) model mzdy za zručnosti,
- c) mzda za senioritu,
- d) tímové odmeňovanie.

Podľa *tradičného modelu* pozostáva individuálna mzda z troch zložiek, a to z fixnej zložky, variabilnej zložky a z príplatkov tarifnej a netarifnej povahy (obr. 7). Fixná zložka vyjadruje náročnosť vykonávaných úloh pridelených pracovnému miestu a jej výšku určuje mzdová tarifa. Variabilná zložka závisí od výkonu daného zamestnanca (od plnenia stanovených kritérií) a predstavuje ju mzdová forma. Výšku variabilnej časti mzdy stanovuje manažér v procese hodnotenia výkonu zamestnanca. Príkladom kritérií posudzovaného výkonu môžu byť napr. množstvo obslužených klientov, čas na vybavenie jedného klienta, počet vybavených prípadov, kvalita vykonaných úloh. Individuálna mzda je označovaná ako požiadavková mzda (mzda za plnenie požiadaviek práce).

INDIVIDUÁLNA MZDA		
Mzdová tarifa ↑ Tarifný stupeň Hodnotenie práce (metódy) Požiadavky práce (popis práce)	Výkonová nadstavba k mzdovej tarife ↑ Mzdová forma Porovnanie s plánovaným výkonom Meranie a hodnotenie výkonu (priamy nadriadený) Individuálny výkon	Príplatky tarifnej a netarifnej povahy

Obrázok 8: Tradičný model štruktúry individuálnej mzdy

Kvalifikačné mzdové modely.

V ostatnom období sú v odborných zdrojoch zaznamenané zmeny v mzdových systémoch organizácií západnej Európy a USA. Účelom zmien je prekonať tradičný model odmeňovania za vykonanú prácu. Ukazuje sa, že modely kvalifikačnej mzdy môžu prekonať nedostatky výkonových miezd. (Horváthová, 2011)

Tento trend môže cieľavedome formovať vnútroorganizačný trh práce v súlade s plánovanými požiadavkami na pracovnú silu. Okrem toho tieto zmeny reagujú na pochybnosti o funkčnosti tzv. požiadavkových miezd vzhľadom k častým a nutným zmenám v organizačných stratégiách a reagujú na nespokojnosť zamestnancov. Dôvodom nespokojnosti je zníženie mzdových taríf z dôvodu technicko-organizačnej modernizácie transformačného procesu – čo teda znamená zníženie požiadaviek na zamestnanca (veľkú časť práce vykonáva „stroj“).

Model mzdy za schopnosti. Zamestnancovi je ponúknutá možnosť získať stabilizovanú mzdu za to, že je schopný získať a rozširovať svoju kvalifikáciu podľa požiadaviek pracoviska. Mzda zohľadňuje požiadavky práce v menšej miere ako tradičná mzda. Za základ mzdovej diferenciácie sa berie dosiahnutá kvalifikácia (vzdelanie a prax), a to bez ohľadu na rozsah jej uplatňovania pri aktuálnom výkone činností.

Príkladom mzdy za schopnosti je **mzda „merit – rating“**. Štruktúra mzdy kombinuje mzdovú tarifu, ktorá je určená podľa požiadaviek práce, s príplatkom. Príplatek zohľadňuje rôzne faktory, ktoré sa väčšinou vzťahujú na individuálny výkon zamestnanca a na ponúkanú kvalifikáciu a celkové pracovné správanie. Okrem kritérií, ktoré sa používajú pri tradičnom modeli, používajú sa kritériá ako napr.:

- profesionálna skúsenosť,
- pripravenosť na kooperáciu,
- schopnosť riešiť problémy,
- využívanie pracovnej doby,
- schopnosť vykonávať aj iné úlohy na iných pracoviskách,
- rýchlosť a kvalita práce.

Váha vybraným faktorom a väzba medzi faktormi je závislá na špecifikách každej organizácie rovnako, ako dĺžka obdobia, za ktoré môže byť ešte priznaný aj osobitný merit príplatok.

Model mzdy za prínos. Mzda predstavuje ocenenie výkonu, resp. výsledkov a ocenenie budúcej úspešnosti zamestnanca, pričom predpokladom úspešnosti sú schopnosti.

Model mzdy za zručnosti. Príkladom môže byť mzda „**skill – based – pay**“. Odmeňovanie vychádza zo zásady, že v organizačnej jednotke kladú všetky výkonové činnosti rovnaké požiadavky na zamestnancov – aj keď sa obsahovo od seba líšia. Jednotná úroveň náročnosti požiadaviek vedie k tomu, že každý zamestnanec dostane na začiatku tzv. nástupnú tarifu. Táto môže narastať, ak zamestnanec preukáže, že je schopný vykonávať ďalšie činnosti popri práci, s ktorou v organizácii začínal. Mzdová tarifa sa môže zvyšovať až do okamžiku, kým zamestnanec nezvládne všetky práce, ktoré sú pre neho „voľné“ k zaučeniu.

Jedným z parametrov je vymedzenie pracovných úloh, ktorých zvládnutie je základom pre hodnotenie schopností a znalostí zamestnanca, aby bolo možné rozhodnúť, či zvláda prácu a či má nárok na vyššiu mzdu.

Zamestnanec napr. pri skúškach schopností a znalostí predvedie všetky operácie, ktoré patria do príslušnej pracovnej úlohy. Rozhodnutie o zvládnutí, resp. nezvládnutí úlohy realizuje priamy nadriadený sám, alebo v súčinnosti s kolegami hodnoteného. Iniciatíva k absolvovaniu skúšky môže vychádzať od hodnoteného. Skúška sa koná v pravidelných intervaloch. K spomaleniu tempa v získavaní kvalifikácie a k odstráneniu situácie, pri ktorej by väčšia časť zamestnancov bola zamestnaná zaučením sa na nových úlohách a teda „naplno“ by pracoval iba malý počet zamestnancov, predpisujú niektoré organizácie minimálnu dobu, počas ktorej musí zamestnanec pracovať na jednom pracovisku. Kleibl, 2001

Kvalifikačné modely mzdy – zhrnutie:

INDIVIDUÁLNA MZDA – kvalifikačná mzda		
<p>Mzdová tarifa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sociálna mzda + tarifa alebo ▪ tarifa: mzda časová (vzdelanie a prax) 	<p>Výkonová nadstavba k mzdovej tarife</p> <p>Základné MF (úkolová mzda, ...) a Dodatková MF (prémia, odmeny, osobný príplatok, ...)</p> <p>Aké kritéria výkonu – mzda za schopnosti? Príklad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - koordinácia úloh - sociálne schopnosti (komunikácia, riešenie konfliktov, ...) <p>Aké kritéria výkonu – mzda za zručnosti? Príklad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - technická zručnosť - zručnosť v komunikačných technológiách - hospodárenie so zdrojmi <p>Aké kritéria výkonu – mzda za prínos? Príklad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kvalifikačný rozvoj - tvorivosť - rozvážnosť pri riešení problémov 	<p>Príplatky tarifnej a netarifnej povahy</p>

Model mzdy za senioritu:

INDIVIDUÁLNA MZDA – mzda za senioritu		
<p>Mzdová tarifa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sociálna mzda + tarifa alebo ▪ tarifa: mzdu časovú (vzdelanie a prax) 	<p>Výkonová nadstavba k mzdovej tarife</p> <p>Variabilná zložka = dĺžka praxe</p> <p>Typy praxe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ prax všeobecná ▪ prax odborná ▪ prax v odbore <p>▪ dĺžka praxe v danej organizácii</p> <p>Kritériá:</p> <ul style="list-style-type: none"> - skúsenosti - schopnosť viesť ľudí 	<p>Príplatky tarifnej a netarifnej povahy</p>

Tímové odmeňovanie:

INDIVIDUÁLNA MZDA – tímové odmeňovanie kolektívne odmeňovanie		
<p>Mzdová tarifa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sociálna mzda + tarifa alebo ▪ tarifa: mzdu časovú (vzdelanie a prax) 	<p>Výkonová nadstavba k mzdovej tarife</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ závisí od výkonu tímu (plnenie cieľov, úloh) ▪ rozdelenie pre členov tímu podľa príspevku k plneniu cieľov (leader tímu / manažér) 	<p>Príplatky tarifnej a netarifnej povahy</p>

9.6 MZDOVÉ FORMY

Mzdové formy (ďalej len „MF“) sú variabilnou zložkou mzdy. Je to výkonová zložka, ktorá jasne odmeňuje výsledok, posilňuje výkonnostne orientovanú organizačnú kultúru, stabilizuje ľudské zdroje v organizácii, diferencuje podľa výkonu (mzdová konkurencia).

Funkciou MF je stimulácia k výkonu, či už individuálnemu alebo skupinovému. **Úlohou** je oceniť výsledky práce zamestnanca. **MF je účinná, ak:**

- bola vybraná na základe vhodných kritérií a za spoluúčasti zamestnancov,
- používajú sa spoľahlivé a spravodlivé štandardy (normy), presné postupy výpočtu mzdy a dodržiavajú sa dopredu stanovené pravidlá,
- mzda je vyplácaná bezprostredne po splnení úlohy,
- sú vyškolení manažéri,
- zamestnanci poznajú svoje úlohy a normy,
- zamestnancom sú vytvorené podmienky na to, aby pridelené úlohy mohli plniť rovnomerne, v priebehu celého obdobia,
- zamestnanci môžu ovplyvniť svoj výkon zmenou svojho správania (ale nie na úkor kvality).

Všeobecne sa mzdové formy členia na dva druhy. Mzdové formy základné a dodatkové alebo mzdové formy klasické (za dosiahnutý výsledok) a novšie (za očakávaný výsledok, penzumné mzdy).

Základné MF:

- časová mzda a plat,
 - úkolová mzda,
 - podielová mzda,
 - zmiešaná mzda,
 - viacfaktorová mzda,
 - systémy odmeňovania s diferencovanými sadzbami za výkon (novšie typy, pôvod: USA),
- zmluvná mzda,
➤ mzda s meraným denným výkonom,
➤ programová mzda.
- } → MF za očakávaný výsledok (penzumné mzdy)

Dodatkové MF:

- prémie,
- osobné ohodnotenie,
- príplatky,
- ostatné výplaty,
- tantiémy,
- odmeny, bonusy,

Za dodatkovú MF možno považovať aj finančnú participáciu na výsledkoch organizácie a na majetku.

Charakteristika jednotlivých mzdových foriem je spracovaná podľa napr.: Kleibl, 2001, 1998, 1996; Koubek, 2001, 1996; Kachaňáková, 2007, 2001; Milkovich, Boudreau, 1993.

ČASOVÁ MZDA / PLAT

Časová mzda je najpoužívanejšou MF. Je to pevná mzda za stanovenú jednotku. Osobitne je výhodné ju použiť v organizáciách (prácach) kde:

- je ťažké merať množstvo i kvalitu výkonu,
- výkon alebo chod výrobného zariadenia nie je možné ovplyvniť,
- od zamestnanca sa očakáva iné, ako výkon (napr. kvalita, tvorivosť).

Pre koho? Technicko-hospodárskych pracovníkov, robotníkov v pomocných a obslužných procesoch, ale aj u výrobných robotníkov v hromadnej výrobe, kde výkon ovplyvňuje výrobné zariadenie.

Nevýhody: málo stimulačná ku kvantite výkonu, preto je zvyčajne doplnená príplatkom. Najčastejšie sa využíva osobný príplatok. Často sa používajú aj mzdové tarify s rozpätím.

Výhody: stabilná, jednoduchá, zrozumiteľná mzda; umožňuje plánovať mzdové náklady; pri kolektívnom vyjednávaní najmenej problémová; znižuje stres a napätie u zamestnancov.

Ako sa stanovuje? Ako súčin mzdovej tarify a skutočne odpracovanej doby. Mzdová tarifa môže byť hodinová, týždenná, mesačná a ročná.

Vzorec výpočtu: $M_{\varepsilon} = t_s * M_t$

M_{ε} – časová mzda, t_s - odpracovaný čas, M_t - mzda v príslušnej tarifnej triede

ÚKOLOVÁ MZDA

Úkolová mzda (M_u) je jednoduchá, často používaná základná mzdová forma za dosiahnuté výsledky, tzn. je jednostranne zameraná na množstvo produkcie.

Je vhodná najmä pre odmeňovanie robotníckych kategórií zamestnancov. Zvyčajne sa používa vo väčších výrobných organizáciách, má ale svoje miesto aj v oblasti služieb. Uplatniť ju možno aj na odmeňovanie technicko-hospodárskych zamestnancov, napr. pri účtovníckych prácach (sadzba za zaúčtovanie účtovného dokladu, spracovanie mzdy, zákazky atď.). V súčasnosti sa využíva napr. aj v zdravotníctve.

Predpoklady použitia M_u :

- pracovné úlohy sú pridelené vopred a sú vyjadrené kvalitnými výkonovými normami,
- je stanovený technologický a pracovný postup,
- sú zabezpečené technické a organizačné požiadavky na plynulý výkon práce (materiál, suroviny, nástroje, výrobná dokumentácia atď.),
- je zabezpečená spoľahlivá kontrola práce (množstvo, kvalita atď.),
- zamestnanec môže ovplyvniť vlastný výkon (dosiahnuť, príp. prekročiť normy),

- nedochádza k ohrozeniu bezpečnosti práce a zdravia zamestnancov.

Úkolová mzda (M_u) je priamo závislá od výkonu, alebo je odvodená od pracovného výkonu zamestnanca, ktorý je vyjadrený určitým stupňom plnenia stanovenej výkonnej normy. Zamestnanec je platený určitou čiastkou za každú jednotku práce, ktorú odvedie, tzn. silný stimul k výkonu (pobádací účinok).

Je ale zjednodušená predstava, že použitie M_u motivuje k zvyšovaniu výkonu. Často krát sú výkonové normy stanovené nepresne (odhadom, resp. sú zastarané), preto môže dochádzať k ich vysokému prekročovaniu, alebo normu nie je možné splniť. Zamestnanci – kvôli obave zo sprísnenia noriem – spomaľujú prácu, lebo tieto normy im neposkytujú zárobkovú istotu.

Vo vyspelých krajinách je postup iný. Práca sa normuje efektívnymi metódami, ale normy neslúžia priamo k odmeňovaniu zamestnancov. Sú viazané k zlepšeniu organizácie práce na pracovisku (t. j. k splneniu zadaných úloh), za čo sa poskytuje zamestnancovi stabilná mzda.

Nevýhody:

- môže vzniknúť riziko precenenia fyzických schopností,
- môže vzniknúť riziko prílišného kolísania mzdy podľa výkonu, čo vytvára rezervy vo výkone,
- zamestnanec, ktorý vysoko prekračuje výkonové normy, môže byť skupinou odmietaný, pretože narúša skupinou prijaté pravidlá a skupina sa obáva, že výkonové normy budú „spevnené“ (pomerne častý jav vyvolávajúci konflikt na pracovisku),
- zrýchľovanie tempa práce môže nepriaznivo ovplyvniť výsledok (kvalitu produkcie, nehospodárne nakladanie s materiálom, energiou, atď.),
- pomerne vysoké náklady na zavedenie, aktualizáciu a objektivizáciu výkonových noriem (tvorba kvalitných noriem v súčasnej dobe stagnuje).

Príklady využitia mzdy úkolovej (M_u):

- malosériová a sériová výroba – priama M_u
- viacstrojová obsluha (jeden zamestnanec obsluhuje viac automatizovaných strojov) - M_u doplnená prémieou za kvalitu,
- údržba a zoraďovanie (cieľom je zabezpečiť optimálny chod obsluhovaného zariadenia) – nepriama M_u podľa plnenia noriem výrobných robotníkov, o ktorých stroje sa údržbári starajú,
- opravy (opakované) – ak je zabezpečená evidencia a kontrola skutočne odvedenej práce a ak existujú spoľahlivé podklady pre tvorbu noriem.

Formy úkolovej mzdy (M_u):

- a) individuálnej M_u – ak prevažuje záujem na kvantite výkonu, výkon jednotlivca je možno presne kvantifikovať a je vhodnejšie oceniť individuálne úsilie,
- b) skupinovej (kolektívnej) M_u – ak prevažuje záujem na stimulácii kolektívneho úsilia pri dosahovaní výkonu; výkonové normy nemožno určiť na jednotlivca a ich plnenie nie je možné merať u jednotlivca.
 - b.1. Operačná M_u – sa používa na odmeňovanie skupiny zamestnancov s rovnakou (homogénnou) kvalifikáciou pri rovnakej pracovnej operácii.

- b.2. Akordná $M_{\bar{u}}$ – sa používa na odmeňovanie skupiny zamestnancov s rozdielnou (heterogénnou) kvalifikáciou za rozdielne na seba nadväzujúce pracovné operácie. Často sa používa v stavebníctve (stavba na kľúč, montáže, stavebnomontážne práce).

Druhy úkolovej mzdy v závislosti na plnení výkonových noriem

- a) $M_{\bar{u}}$ za kus,
- b) $M_{\bar{u}}$ za normohodiny ($M_{\bar{u}}$ s diferencovaným priebehom progresívne alebo degresívne rastúca).

PODIELOVÁ MZDA

Vysoko pobádacia MF. Mzda je stanovená ako percentuálny podiel alebo stanovená pevnou províziou čiastkou na dosiahnutom výsledku – z peňažne vyjadrených výkonov, tržieb alebo obratu za určité obdobie. Môže byť poskytnutá k základnej mzde (zvyčajne: ak je zamestnanec v hlavnom pracovnom pomere) alebo je použitá ako jediná zložka odmeny za prácu, tzn. bez garancie základnej mzdy (zvyčajne: ak nejde o hlavný pracovný pomer, napr. dohody).

Využíva sa na pracoviskách, kde ide o výkon, ktorý možno merať a kontrolovať iba súhrnnými ekonomickými ukazovateľmi a ktorý môžu zamestnanci výrazne ovplyvniť. Hlavne na pracoviskách, kde nie je možné spoľahlivo určiť pracovné postupy a normy spotreby práce a zabezpečovať využitie pracovného času a kde zamestnanec samostatne organizuje svoju prácu a určuje využitie pracovného času. Vhodné je uplatniť ju v odboroch zabezpečujúcich služby – pri externých opravách a montážach v priestoroch zákazníkov, v obchodnej činnosti, pri príležitostnom stánkovom a pojazdnom predaji, atď.

Výhoda: priamy vzťah k výkonu, tzn. je stimulačná. **Nevýhoda:** môžu ju ovplyvniť faktory nezávislé od správania sa zamestnanca, napr. predaj drahšieho produktu ako má konkurencia.

ZMIEŠANÁ MZDA (kombinovaná)

Najčastejšia kombinácia: časová mzda + podielová mzda alebo časová mzda + úkolová mzda.

VIACFAKTOROVÁ MZDA (osobitná forma zmiešanej mzdy)

Táto mzda oceňuje dopredu určené faktory. Cieľom je stimulácia napr. ku kvalite, k efektívnosti prevádzky a pod. Variant: odmena za hodnotenie zamestnanca je stanovená % zo mzdovej tarify (++ / +-).

ZMLUVNÁ MZDA

Zmluvná mzda je dopredu dohodnutá na určitý čas. Povinnosť zamestnanca je podávať kvalitný a požadovaný výkon. Povinnosťou organizácie je vyplácať zmluvne dohodnutú mzdu.

MZDA S MERANÝM DENNÝM VÝKONOM

Je pevná mzda za časovú jednotku (diferencovaná podľa relatívnej hodnoty práce, môže byť doplnená individuálnou odmenou, resp. prémieou za výkon). Výkon zamestnanca je meraný denne a porovnávaný k normovaným časom (líniový manažér). Špecialisti vypracovávajú pracovné metódy a postupy, na základe ktorých sú vykonávané pracovné úlohy robotníkov vo výrobe a ktoré sa v prípade preukázaných neakceptovateľných diskrepancií skvalitňujú.

Výhoda: nie je nátlaková smerom k výkonu zamestnanca. **Nevýhoda:** neexistuje bezprostredný podnet k výkonu.

PROGRAMOVÁ MZDA

Je pevná mzda za časové obdobie pri plnení úlohy (programu) skupinou zamestnancov. Vyšší výkon nie je mzdovo zvýhodnený. Nižší výkon – mzda sa znižuje až o 20 %. **Výhoda:** zaručený zárobok, administratívna nenáročnosť, nie je potrebná ďalšia stimulácia. **Nevýhoda:** absencia mzdy pri neplnení programu. Ako? uzatvára formou dohody medzi vedením organizácie a skupinou zamestnancov a platia tu určité zásady.

Dodatkové mzdové formy

PRÉMIE

Typická a často používaná variabilná forma odmeňovania. Prémie sú zaradované do skupiny výkonnostne orientovaných miezd, pretože sú viazané na dosiahnutie určitých výsledkov, ktoré závisia od zamestnanca. Základnou pre výpočet je časová alebo úkolová mzda. Nie sú samostatnou formou mzdy. Ich cieľom je hmotne zainteresovať zamestnancov na kvalitnom, včasnom a iniciatívnom plnení pracovných úloh pri maximálnej hospodárnosti.

Kritériá na priznanie prémie musia byť stanovené vopred a až po ich splnení si môže zamestnanec uplatniť nárok na prémie. Musia byť konkrétne a kvantifikovateľné. Kontrolu plnenia ukazovateľov vykonáva priamy nadriadený. Zvyčajne ide o 1-3 ukazovatele (napr. kvantita, kvalita, využívanie zdrojov, úspory, splnenie termínu). V prípade, že ukazovatele splnené nie sú, môže organizácia uplatňovať politiku znižovania prémie (základná prémie * koeficient zníženia, pričom koeficient zníženia prémie je závislý na %-tuálnom neplnení ukazovateľov, alebo na %-tuálnom prekročení limitu stanovenej normy napr. za odpad).

Môže ísť o: 1) jednorazové mzdové zvýhodnenia, 2) za určitých podmienok ich možno poskytovať v pravidelných intervaloch (periodicky sa opakujúce prémie). Periodicky sa opakujúce prémie môžu byť poskytované individuálne alebo kolektívne. Pri kolektívnych prémiiach je potrebné v prémiovom poriadku organizácie stanoviť aj kritériá rozdeľovania prémiei pre jednotlivých zamestnancov.

Jednorazové prémie (bonus, mimoriadna prémie) sa poskytujú za mimoriadny výkon, za iniciatívu, za stupeň celkovej výkonnosti, za ukončenie projektu a pod.

Bonus môže byť aj kolektívnou formou mzdy a môže byť dopredu odstupňovaný v závislosti od miery splnenia úlohy. Pri robotníckej kategórii bonus nahrádza prémie, a to hlavne tam, kde sú zavedené nové technológie a nové formy organizácie práce, napr. TQM, just-in-time. Poskytuje sa plošne všetkým zamestnancom v organizácii. Ak je bonus poskytovaný individuálne, manažment organizácií tvrdí, že má účinok na výkon, je teda stimulačný, pretože:

- je vyplácaný bezprostredne po odvedení dobrého výkonu,
- zamestnanci ho často „utrácajú“ na celkom odlišné veci ako napr. medziročné nárasty miezd, a preto si ho lepšie pamätajú a vnímajú ho silne,
- je odmenou za minulý výkon a zároveň pohnútkou do budúcnosti, pretože sa viaže na splnenie budúcich cieľov,
- je doplnkovou odmenou a možno ho poskytnúť len v obmedzenom rozsahu, hlavne výnimočne výkonným zamestnancom, čo nespôsobuje nežiaduce reakcie v organizačnej mzdovej diferenciacii,
- je administratívne nenáročný,
- pri povolaniach, ktoré sú na trhu nedostatkové, umožňuje pružne reagovať na vonkajšiu mzdovú konkurenciu.

Negatívne prejavy bonusu poskytovaného individuálne:

- nadmerne zdôrazňuje individuálny úspech a znižuje záujem jednotlivca o tímovú prácu,
- ak zamestnanci nemajú istotu pracovného miesta, zameriavajú sa skôr na plnenie operatívnych úloh ako na inovácie, rozvojové a dlhodobejšie úlohy, ktoré sú viac rizikové,
- nemusí existovať transparentná väzba medzi výsledkom a bonusom, čo vyvoláva nezhody a pocity nespravodlivosti (napr. kto sa akou mierou podieľal na výsledku).

Skupinový bonus býva uplatňovaný vo výskume a vývoji a v odboroch informačnej technológie, kde výsledok závisí na spoločnom úsilí. Nevýhodou pri tom môže byť:

- oslabenie individuálnej motivácie, pretože je menej zreteľný vzťah medzi individuálnym prínosom a vyplatenou čiastkou,
- tlak skupiny voči členom, ktorí neodvážajú výkon podľa ich predstáv.

Príklady ukazovateľov na priznanie prémie:

Splnenie výrobných úloh v technických jednotkách, splnenie termínu dokončenia akcie podľa zmluvy, dodržanie predpísanej kvality práce, neprekročenie plánovaných materiálových nákladov, vyššie využívanie výrobných kapacít, dodržanie noriem pohonných hmôt, splnenie ukazovateľov hospodárnosti, objem a štruktúra dodávok pre trh, včasná a kvalitná realizácia objednávok (cieľov, úloh, práce ...), zníženie neproduktívnych výdajov (pokuty, penále), atď.

OSOBNÉ OHODNOTENIE (osobný príplatok)

Je individuálna dodatková mzdová forma, ktorá sa používa k ohodnoteniu náročnosti práce a k ohodnoteniu dlhodobo dosahovaných dobrých výsledkov práce. Osobné ohodnotenie sa stanoví ako určité percento k základnému platu. Zvyčajne je stanovené percentuálne maximum, ktoré môže zamestnanec dosiahnuť pri zaradení do platovej triedy. Osobné ohodnotenie sa zvyčajne určuje na isté časové obdobie, po uplynutí ktorého by sa mal výkon zamestnanca prehodnotiť a na tomto základe znova stanoviť osobné ohodnotenie.

PRÍPLATKY

- **povinné** – ich vyplácanie stanovuje zákon. Tu patria mzdové náhrady za: prácu nadčas, cez sviatok, za prácu v sťažených a zdraví škodlivých podmienkach, za prácu v noci, príplatky za vedenie a zastupovanie a pod.,

- **nepovinné** – tie sú výsledkom kolektívneho vyjednávania, teda vyplývajú z dohody medzi zamestnávateľom a odbormi, resp. organizácia ich poskytuje dobrovoľne. Ide napr. o príplatky na odev, na ubytovanie, na dopravu a pod.

OSTATNÉ VÝPLATY

Ide o ďalšie dodatočné zvýhodnenie zamestnanca. Do tejto skupiny zaradíme napr. 13. plat, vianočný príspevok, príspevok na dovolenku, príspevok k životnému alebo pracovnému výročiu, náborový príspevok. Tiež tu možno zaradiť vecné dary pri odchode do dôchodku a lokálne príplatky, tzn. také príplatky, ktoré sa poskytujú zamestnancom žijúcim v oblastiach so zhoršeným životným prostredím.

TANTIÉMA

Je to osobitný druh odmeny, ktorá sa zvyčajne poskytuje TOP manažmentu, ale to nie je podmienka. Jej výška je odvodzovaná od zisku organizácie, nie od výkonu. Výška tantiémy môže byť vyjadrená: a) v absolútnej výške, b) podielom z disponibilného zisku a pod. Môže byť diferencovaná podľa funkcie, rozsahu zodpovednosti, ročného platu, dĺžky pracovného pomeru, seniority. Samotná výška môže byť dohodnutá zmluvne, môže to byť prejav dobrej vôle a tiež môže byť každoročne upravovaná.



Úloha

Analyzujte mzdy vybranej skupiny zamestnancov verejnej správy vo vzťahu k mzdám v hospodárstve SR.



Úloha

Porovnajte základné mzdové formy z hľadiska ich stimulačného účinku.

9.7 SUBSYSTÉM ODMIEN MIMOMZDOVÉHO CHARAKTERU

Odmeny mimomzdového charakteru majú hmotnú podstatu a zamestnávateľ nimi dodatočne zvýhodňuje zamestnancov. V odbornej literatúre sú uvádzané pod názvom stimulačné prostriedky (podstatne širšie označenie), alebo zamestnanecké výhody (benefity). Zvyčajne nie sú poskytované vo finančnej forme, nie sú súčasťou mzdy, no majú svoju hodnotu, a to znamená, že zvyšujú príjem zamestnanca. Hodnotou benefitov je potrebné sa zaoberať nielen z aspektu ich účinku, ale aj z aspektu nákladovosti, hoci nie vždy je jednoduché vyjadriť cenu finančne. V každom prípade musí zamestnanec poznať paletu benefitov a je vhodné, ak vie oceniť a porovnať starostlivosť a reálne úsilie zamestnávateľa s ponukou konkurencie, ak vie určiť mieru modifikácie odmeny pri uplatnení benefitov, ak pozná dôvody realizácie benefitov a pod.

Takéto správanie potom podporí u zamestnanca pochopenie očakávaní zo strany organizácie a protihodnotu za využívanie benefitov bude vnímať prirodzene. Hodnota benefitov má byť transformovaná do podoby podmienok, po splnení ktorých je možné benefity realizovať. Ide o vymedzenie ukazovateľov, po splnení ktorých si môže zamestnanec uplatniť nárok na využívanie benefitov. Vymedzenie ukazovateľov má byť výzvou pre zamestnanca na dosiahnutie benefitu (niečoho chceného). Prístup plošného uplatňovania benefitov motiváciu buď nemení, alebo ju oslabuje. Preto len pri poskytovaní niektorých je vhodné použiť tento prístup.

Benefity zahŕňajú rozmanité pôžitky, služby a sociálnu starostlivosť. Ide napr. o penzijné pripoistenie, životné a úrazové pripoistenie, nadštandardnú zdravotnú starostlivosť, príplatok na stravovanie nad rámec Zákonníka práce, predĺženú dovolenku na zotavenie, pracovné voľno z dôvodu dôležitých osobných prekážok (s alebo bez náhrady mzdy) nad rámec zákonnej povinnosti, jednorazové odškodnenie vyššie ako ukladá Zákonník práce, organizačné zájazdy a rekreácie, bezúročné pôžičky (napr. na zakúpenie bytu, zariadenia), príspevok na ubytovanie, príspevky na kultúrne a športové akcie, poskytnutie služobného automobilu na súkromné účely (aj telefón), študijné voľno a úľavy spojené s úhradou nákladov na školu, právne a psychologické poradenstvo, zlacnený nákup organizačných produktov a poskytovanie organizačných mechanizmov, atď.

Benefity motivujú ku **krátkodobému výkonu**. Skôr **motivujú k formovaniu dlhodobého záväzku voči organizácii a výkon stabilizujú v čase a v kvalite**. Úlohou benefitov je posilňovať lojalitu a stabilitu zamestnancov, prispievať k uspokojovaniu potrieb zamestnancov, demonštrovať záujem organizácie o zamestnancov, zvýšiť atraktivitu organizácie a pod.

Benefity sú priznávané na základe: a) kolektívnej zmluvy, b) zásad o čerpaní prostriedkov sociálneho fondu, c) iných organizačných dokumentov.

Všeobecne platí, že množina benefitov pre kľúčových zamestnancov a manažérov zohľadňuje aktuálnu situáciu na trhu práce. Dôvod: stabilita, lojalita a schopnosť získať kvalitné ľudské zdroje. Problémom môže byť porušenie zásady organizačnej spravodlivosti.

Pri uplatňovaní benefitov je potrebné hodnotiť účinnosť. Napr. súvislosť s fluktuáciou, absenciou, pracovnou neschopnosťou, produktivitou a pod. Je možné zisťovať tiež súvislosti so štruktúrnymi charakteristikami zamestnancov. Je vhodné realizovať dotazníkové šetrenia, rozhovory a pod.

CAFETERIA SYSTÉM

Systém Cafeteria má svoj pôvod v USA. Jeho podstata spočíva v tom, že organizácia poskytne svojim zamestnancom príspevok v určitej výške a tí sa potom sami rozhodujú o tom, na ktorú z ponúkaných možností ju využijú. Myšlienkou Cafeteria systému je vlastne zavedenie spravodlivého a motivujúceho systému nepeňažných výhod pre zamestnancov. Cafeteria systémy sú považované aj za akúsi budúcu alternatívu k tradičným tarifným systémom.

Charakteristiky Cafeteria systému:

- individualizácia zložiek odmeny podľa rozhodnutia zamestnanca na čo použije rozpočet; výšku rozpočtu stanovuje organizácia,
- periodicky sa opakujúca možnosť voľby výhod pre príslušný okruh zamestnancov,

- ponuka voľby, ktorá závisí od finančných možností organizácie.

Cafeteria systém je podľa personalistov typický najmä pre organizácie s rozvinutou firemnou kultúrou. Atraktivita tohto systému poskytovania zamestnaneckých výhod je daná najmä týmito skutočnosťami:

- zamestnanec si môže vybrať takú skladbu odmeny a sociálnych služieb, ktorá mu najviac vyhovuje a odmietnuť takú, o ktorú nemá záujem,
- individuálne zameranie personálnych nákladov podľa tohto systému má ekonomickú výhodu v tom, že náklady zostávajú konštantné.

Úlohou Cafeteria systému je brať ohľad na subjektívnu, individuálne rozdielnu úroveň nárokov a prispieť k tomu, aby boli zaznamenané skutočné výsledky v motivácii a stimulácii zamestnancov. Pri tomto systéme je teda potrebné, aby zamestnanec sám rozhodol o štruktúre svojej odmeny. To však predpokladá, aby bol dostatočne informovaný o rôznych službách. Tu zohráva veľmi dôležitú úlohu organizačný intranet, ktorý vie prehľadne komunikovať sociálny program spoločnosti a uľahčiť čerpanie všetkých zamestnaneckých výhod. Dôležité je pritom uviesť, aké výhody ľudia majú, kedy majú na ne nárok a ako majú postupovať pri uplatňovaní si nároku. Umiestniť na sieť možno informácie o príspevku na stravovanie či na regeneráciu pracovnej sily, ale aj ponúkať zamestnancom voliteľné benefity. Samostatnou sekciou môžu byť informácie o zvýhodnených produktoch pre zamestnancov, ale i to, aké zľavy môžu využiť v iných organizáciách.

V praxi sa rozlišujú tri varianty Cafeteria systému, ktoré sa odlišujú stupňom voľnosti vo výbere. Ide o systém jadra, systém menu a systém bufetu.

Systém jadra - benefity sú rozdelené na dve hlavné časti, a to na pevné jadro, ktoré je pre všetkých zamestnancov rovnaké a potom na voliteľný blok, z ktorého si zamestnanci môžu vyberať. V niektorých firmách rozdeľujú benefity na základné a voliteľné. Medzi základné, celoplošné, patria napríklad stravné lístky, preventívna zdravotná starostlivosť, zľavy vo vybraných obchodoch alebo týždeň dovolenky navyše. Medzi voliteľné zaradíme benefity v oblasti športu, relaxácie, kultúry, jazykových kurzov, príspevkov na mestskú hromadnú dopravu, benzín a veľa ďalších.

Systém menu - princíp tohto systému spočíva v tom, že organizácia rozdelí ponúkané benefity do určitých blokov, o ktorých je presvedčená, že zodpovedajú potrebám jednotlivých skupín zamestnancov. Zamestnanci sa potom môžu rozhodnúť, ktorú z ponúkaných benefity skupín budú využívať. Výhodou tohto systému je menšia organizačná náročnosť pre organizácia. Nevýhodou je malá možnosť voľby a nízka individualizácia benefitov.

Systém bufetu - ponúka svojim užívateľom prakticky voľný výber z benefitov, ktorý je obmedzený len výškou príspevku, pre ktorý sa organizácia rozhodne. Veľkou výhodou je úplné odbúranie tzv. príživníckeho efektu, kedy zamestnanci čerpajú benefity len preto, lebo sú zadarmo, a to aj vtedy, keď o ne v skutočnosti nemajú záujem, čo má, samozrejme, nulový vplyv na motiváciu.

Výhody Cafeteria systému

Cafeteria systém je v porovnaní so systémom fixných benefitov oveľa výhodnejší nielen pre organizáciu, ale aj samotných zamestnancov. K všeobecným výhodám patrí:

- pre organizáciu Cafeteria systém nepredstavuje žiadnu výraznú finančnú záťaž,
- organizácia nevykladá väčšie financie na svojich zamestnancov, iba ich inak prerozdeľuje,
- ak má organizácia k dispozícii intranet môže dokonale informovať zamestnancov o ponuke benefitov - odpadá tak nežiaduci efekt fixných benefitov, kedy zamestnanci často ani netušia, čo všetko im zamestnávateľ ponúka,
- podľa odborníkov predstavuje Cafeteria systém stimulačný prvok pre zamestnancov; vonkajšia motivácia sa mení na vnútornú, čo v praxi znamená, že sa zamestnanci svojím výberom motivujú sami,
- motivácia zamestnancov stále rastie a to preto, lebo môžu svoje výhody v priebehu času meniť, a tak nie sú odkázaní na vopred určený súbor aktivít,
- zamestnanci si neustále uvedomujú nadštandardnosť ponúkaných benefitov a nepovažujú ich za samozrejmosť, lebo výškou svojho príspevku nemôžu pokryť všetky benefity, a tak sú nútení medzi nimi voliť.

Psychológovia upozorňujú na skutočnosť, že pokiaľ má človek saturované materiálne potreby, má tendenciu čerpať viac duševné a kultúrne pôžitky. Možnosť voliteľných zamestnaneckých výhod mu tak zaisťuje potrebnú rovnováhu medzi profesnými a kultúrnymi aktivitami.

Cafeteria systém sa tak ukazuje dvakrát až trikrát účinnejší a efektívnejší ako systém fixných benefitov. Pre organizáciu to potom znamená veľký prínos, ako napríklad zníženie fluktuácie, zvýšenie vlastnej atraktivity, väčšia zamestnanecká ochota k výkonu, vyššia miera spokojnosti. Rastie zapojenie zamestnancov do diania v organizácii a vďaka možnosti rozhodovania o štruktúre svojich nadštandardných pôžitkov, je zároveň posilňovaná jeho osobná zodpovednosť.

Benefity zahŕňajú rozmanité pôžitky, služby, zážitky a sociálnu starostlivosť. Príklady benefitov: penzijné pripoistenie, nadštandardná zdravotná starostlivosť, predĺžená dovolenka na zotavenie, bezúročné pôžičky, príspevok na ubytovanie, príspevky na kultúrne a športové akcie, študijné voľno a úľavy spojené s úhradou nákladov na vzdelávanie, „sick days“ – voľno na domáce liečenie bez návštevy lekára, atď.

9.8 ODMEŇOVANIE ŠTÁTNYCH ZAMESTNANCOV

V procese odmeňovania štátnych zamestnancov musia služobné úrady dodržiavať princíp transparentného a rovnakého odmeňovania, ktorý služobnému úradu ukladá povinnosť „rozhodovať pri odmeňovaní štátneho zamestnanca len na základe podmienok ustanovených zákonom“ (Zákon č. 55/2017 Z. z., čl. 7). Podľa § 124, písm. a-h zákona č. 55/2017 Z. z. tvorí plat štátneho zamestnanca:

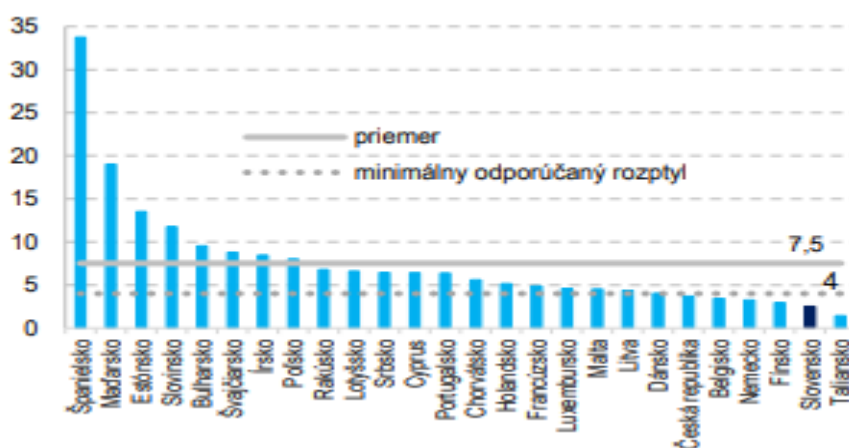
- a) funkčný plat,

- b) plat za štátnu službu nadčas,
- c) plat za neaktívnu časť služobnej pohotovosti v mieste vykonávania štátnej služby,
- d) príplatok za štátnu službu v noci, v sobotu, v nedeľu, vo sviatok,
- e) odmena,
- f) príplatok k náhrade príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti.

Funkčný plat štátneho zamestnanca tvorí tarifný plat a rôzne príplatky. Tarifný plat tvorí súčet platovej tarify a zvýšenia platovej tarify za služobnú prax (každý rok sa zvyšuje o 1%).

„Určenie platovej tarify súvisí s náročnosťou činností, ktoré štátny zamestnanec vykonáva. Najnáročnejšia činnosť z opisu štátnozamestnaneckého miesta je kritériom pre zaradenie do funkcie, ktorej je zároveň priradená aj platová trieda“ (Zákon č. 55/2017 Z. z., § 29 ods. 1 a ods. 2). Platové tarify štátnych zamestnancov sú uvedené v prílohe č. 3 Zákona o štátnej službe.

Podľa Revízie výdavkov zamestnanosti a odmeňovania vo verejnej správe (2020) je rozpätie miezd v štátnej správe nízke (v porovnaní so súkromným sektorom) a zapríčiňuje tak nezaujímavosť vysokokvalifikovaných ľudí o prácu v štátnej správe. „Rozptyl miezd v štátnej správe je na Slovensku podstatne nižší ako v ostatných krajinách EÚ. Podľa prieskumu Úradu vlády SR (graf 1) je priemerný rozptyl v štátoch EÚ na úrovni 7,5; zatiaľ čo skutočný pomer medzi priemernou mzdou najvyššieho a najnižšieho decilu zamestnancov v štátnej službe na Slovensku je približne 2,9. Medzinárodné inštitúcie odporúčajú pomer medzi najnižšou a najvyššou tarifou aspoň 4-násobný, pri zamestnancoch na najvyšších politických postoch by mal byť 7 až 10 násobný“ (Ministerstvo financií SR, 2020, s. 46). Podľa Revízie, by tento problém mohlo vyriešiť zvýšenie kompenzácií pre vysokokvalifikovaných zamestnancov.



Graf 1: Rozptyl miezd v štátnej správe v krajinách EÚ v roku 2016
Zdroj: Úrad vlády SR, In: Ministerstvo financií SR, 2020

Podľa Správy o stave a vývoji štátnej služby za rok 2019 (s. 43), „systém odmeňovania v štátnej správe, založený na platových triedach a odpracovaných rokoch, nie je dostatočne flexibilný. Oceňuje najmä formálne vzdelanie a prax, ale málo zohľadňuje výkony.

Ak štátny zamestnanec vykonáva nejaké osobitne významné alebo mimoriadne náročné úlohy, je možné mu určiť **osobný plat** (nemôže byť nižší ako by bol jeho funkčný). Na základe

výsledku služobného hodnotenia alebo úrovne kvality plnenia úloh mu služobný úrad môže osobný plat znížiť alebo zvýšiť. (Zákon č. 55/2017 Z. z.)

Jedným z príplatkov, ktoré tvoria funkčný plat je aj **osobný príplatok**. Ten je možné ŠZ priznať vtedy, ak si kvalitne plnil svoje úlohy, alebo ak mal priaznivý výsledok služobného hodnotenia. Tento príplatok sa môže vyšplhať až do výšky 100 % z platovej tarify konkrétneho ŠZ. Nesmie byť ale priznaný skôr, ako mesiac od vzniku štátnozamestnaneckého pomeru. Osobný príplatok ŠZ môže služobný úrad znížiť, zvýšiť alebo dokonca odňať. Dôvodom na tieto skutočnosti môže byť výsledok služobného hodnotenia, zmena štátnozamestnaneckého pomeru (ŠZ napr. zmení funkciu alebo sa zmení jeho najnáročnejšia vykonávaná činnosť), alebo úroveň kvality plnenia úloh. Ak by ŠZ dosiahol v hodnotení neuspokojivé výsledky, osobný príplatok sa mu musí odňať a získať späť ho môže až na základe priaznivého výsledku opakovaného hodnotenia. (Zákon č. 55/2017 Z. z.)

Je nutné poznamenať, že „návrh na priznanie, zvýšenie, zníženie alebo odňatie osobného príplatku, vrátane sumy osobného príplatku musí nadriadený ŠZ písomne odôvodniť“ (Zákon č. 55/2017 Z. z., §132, ods. 4).

Ďalším príplatkom, ktorý možno spomenúť, je **platová kompenzácia za sťažené vykonávanie štátnej služby**. Môže byť priznaná zamestnancom, ktorí svoje činnosti vykonávajú „v prostredí, v ktorom pôsobia chemické, biologické, fyzikálne, karcinogénne a mutagénne faktory a tiež prach“ (Zákon č. 55/2017 Z. z., §135, ods. 2, písm. a-e). Podrobnosti o tejto platovej kompenzácii si služobné úrady podrobne upravujú služobným predpisom. (Zákon č. 55/2017 Z. z.)

Za **činnosť mentora** patrí ŠZ príplatok vo výške 10 % z jeho platovej tarify, ak pripravuje jedného a 15 % ak pripravuje viacero ŠZ súčasne. (Zákon č. 55/2017 Z. z.)

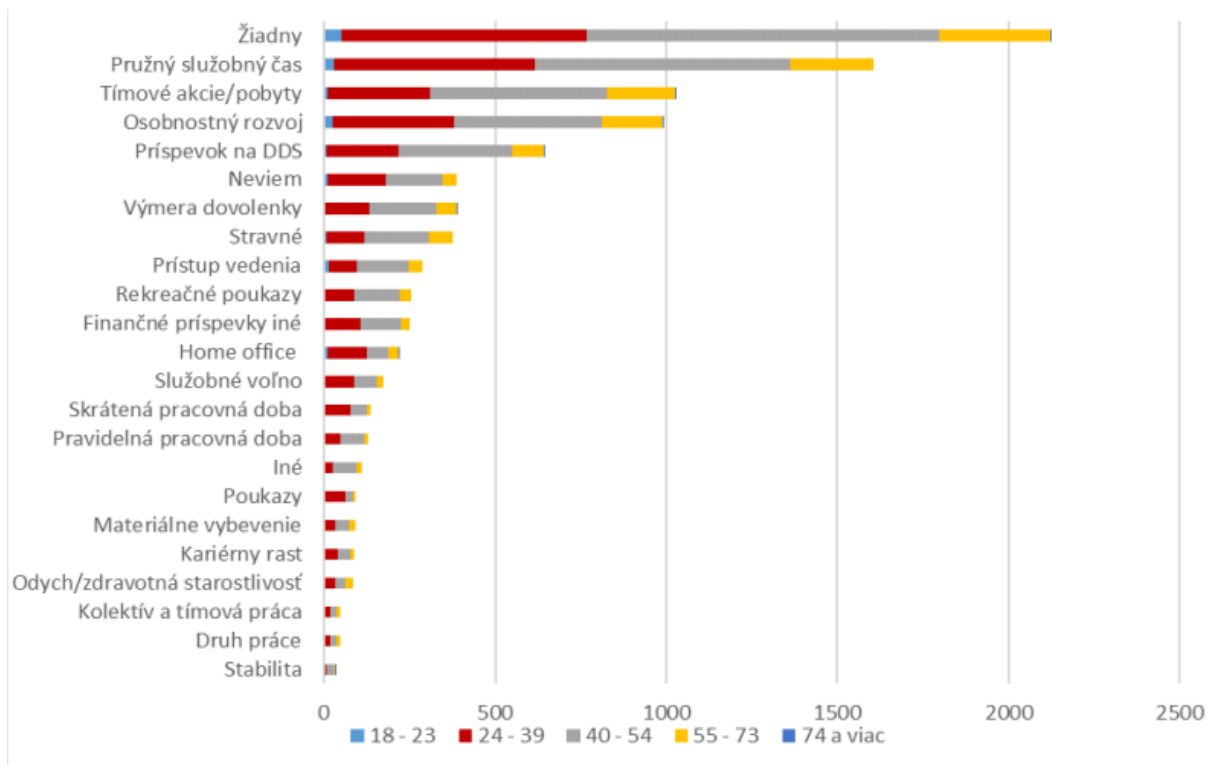
Za **prácu nadčas** sa ŠZ poskytuje náhradné voľno. Nadčasy sa preplácajú len v prípade, ak služobný úrad neposkytol náhradné voľno. (Zákon č. 55/2017 Z. z.)

Služobný úrad môže ŠZ poskytnúť odmenu, a to napríklad ak splnil nejakú mimoriadnu služobnú úlohu, vykonal úlohy nad rozsah jeho činností, alebo, ak dosiahol 50, resp. 60 rokov. (Zákon č. 55/2017 Z. z.)

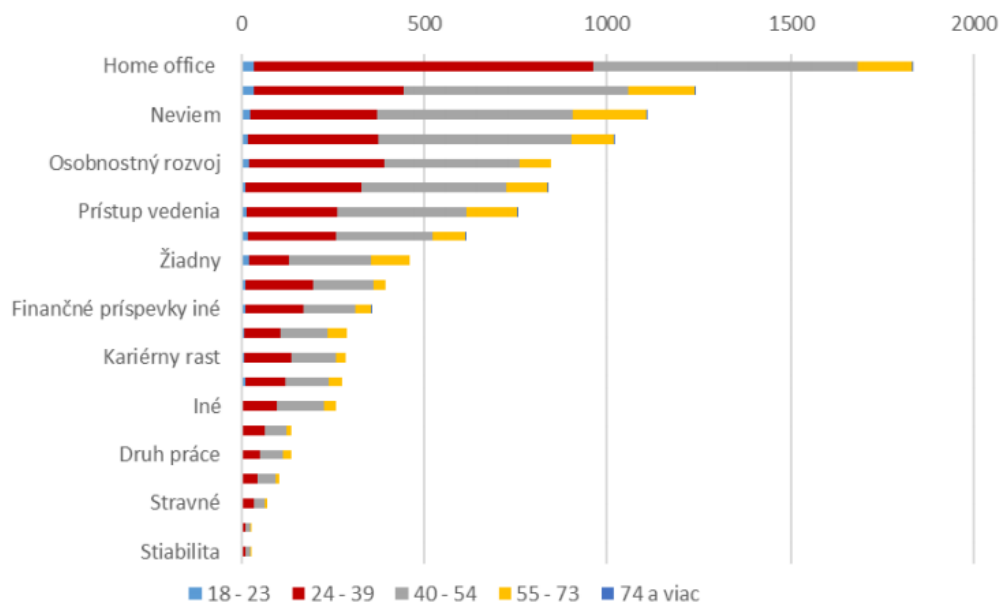
Podľa Revízie výdavkov odmeňovania a zamestnanosti vo verejnej správe (2020, s. 41), odmeny vo verejnej správe nepôsobia veľmi motivujúco, pretože sú „vyplácané rovnostársky“. Kým v súkromnom sektore ich podiel rastie s celkovým príjmom zamestnanca, vo verejnom sektore tvoria 7 až 10 % príjmu pre väčšinu zamestnancov.

Štátna správa poskytuje svojim zamestnancom okrem finančnej odmeny aj benefity. Graf 2 uvádza najčastejšie poskytované benefity podľa vekových kategórií. Z grafu vyplýva, že väčšine štátnych zamestnancov benefity poskytované nie sú. Podľa prieskumu Števovej a Kuruczovej (2019) vyplýva, že štátni zamestnanci by spomedzi benefitov (graf 3) najviac ocenili pružnú pracovnú dobu, teambuildingy, viac dovolenky a voľných dní, homeoffice, „benefity súvisiace s osobnostným rozvojom a kariérnym rastom ako napríklad rôzne formy vzdelávania, ďalej tiež aj oddychové zóny, podpora zdravotnej starostlivosti, materiálne vybavenie, viacej voľných dní, finančné príspevky, tímová práca a pružný pracovný čas. Mnohí zamestnanci by ako určitý druh benefitu vnímali aj lepší prístup vedenia, pochvalu, spätnú väzbu. Pri vnímaní benefitov zamestnancami pracujúcimi na ústrednej štátnej správe a

ostatných služobných úradoch je väčšia preferencia benefitov súvisiacich s osobnostným rozvojom“ (Števove a Kuruczová, 2019).



Graf 2: Najčastejšie využívané benefity štátnymi zamestnancami podľa vekových kategórií
Zdroj: Števove a Kuruczová, 2019.



Graf 3: Benefity, ktoré by mali vplyv na zvýšenie motivácie štátnych zamestnancov
Zdroj: Števove a Kuruczová, 2019.

Zákon č. 55/2017 Z. z. (§ 150, ods. 5) stanovuje hmotné výhody a paušálne náhrady pre vedúcich ŠZ ministerstiev. Vedúci ŠZ má nárok na užívanie služobného motorového vozidla (s vodičom alebo bez vodiča) a mobilného telefónu a tiež na paušálnu náhradu „na pokrytie nevyhnutných výdavkov za služby a iných osobných výdavkov súvisiacich s vykonávaním funkcie“.

Príklad: *Benefity v konkrétnom služobnom úrade:*

V roku 2019 poskytoval Protimonopolný úrad SR svojim zamestnancom nasledovné benefity:

- *„pružný pracovný čas,*
- *týždenný pracovný čas v dĺžke 37,5 hodiny,*
- *zvýšenie základnej dovolenky na 25 dní, jej zvýšenie o ďalších 5 dní v prípade dovŕšenia 33 rokov veku do konca príslušného kalendárneho roka alebo v prípade trvalej starostlivosti o dieťa,*
- *pracovné voľno s náhradou mzdy v deň sprevádzania školopovinného dieťaťa v prvý deň školského roka,*
- *príspevok na stravovanie zamestnancov,*
- *príspevok na rekreáciu zamestnancov,*
- *odmeny pri životných a pracovných jubileách,*
- *peňažný dar pri narodení dieťaťa,*
- *príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie“ (Protimonopolný úrad, 2020).*

Ministerstvo hospodárstva SR svojim zamestnancom ponúklo, ako jeden z benefitov, možnosť „celoročne využívať chatu v Patinciach, kde podľa kolektívnej zmluvy zamestnanec zaplatil za chatu 5,00 EUR na 1 noc. Túto možnosť využilo v roku 2018 spolu 46 zamestnancov ministerstva“ (Ministerstvo hospodárstva SR, 2019, s. 17).

Aktuálne štátna správa čelí problému „starnutia“ ŠZ, preto musí zatraktívniť štátnu službu tak, že priláka mladých ľudí (mileniálov). „Atraktívnosť pracovného miesta môže podporiť:

- *benefitmi (napr. podpora služobných bytov),*
- *vytváraním moderného pracovného prostredia,*
- *znižovaním administratívnej náročnosti využívaním IKT technológií,*
- *debyrokratizáciou a vytváraním prostredia, ktoré umožní lepšie zladit' prácu a súkromný život (napr. úprava priestorov pre podporu alternatívnej mobility – cyklostojany, šatne, sprchy, priestory pre podporu dojčiacich matiek, hracie kútiky),*
- *investíciami do vzdelávania zamestnancov,*
- *možnosťami zvyšovania vzdelania a kvalifikácie formou školení, tréningov a jazykových kurzov súvisiacich s náplňou práce zamestnanca“ (Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2019, s. 37).*

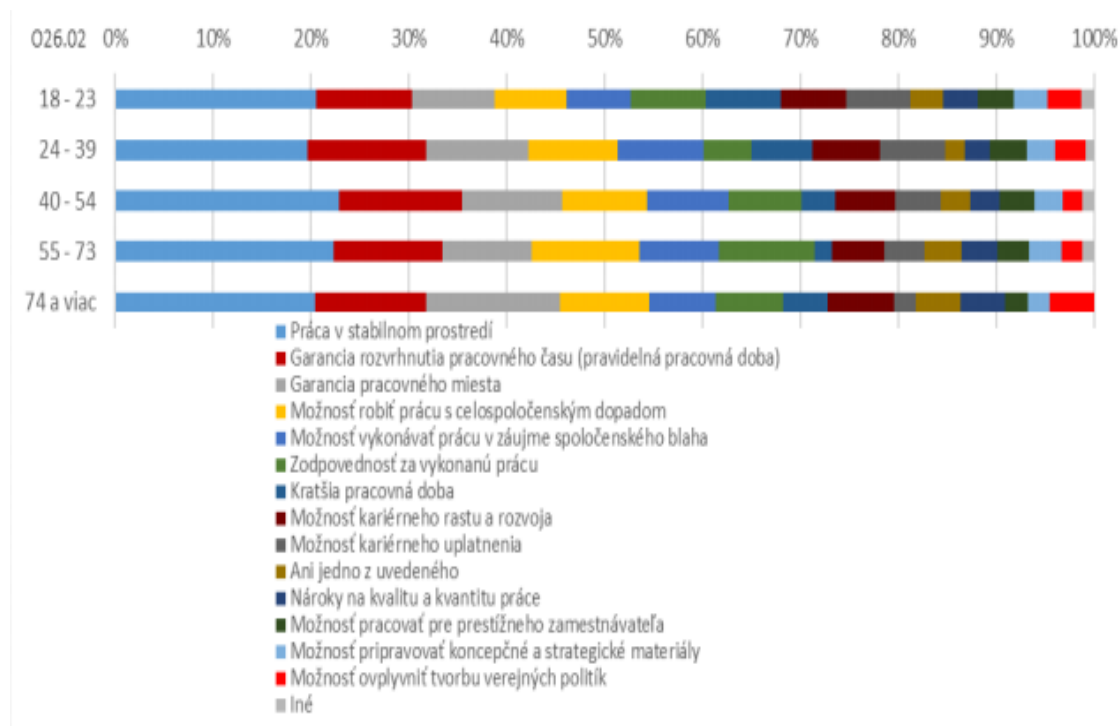
Za účelom vytvárania priaznivejších pracovných podmienok pre štátnych zamestnancov bola uzatvorená Kolektívna zmluva pre zamestnancov v štátnej službe na roky 2019 – 2020. Okrem iného, upravuje aj tvorbu a použitie **sociálneho fondu** v štátnej správe. Podľa tejto kolektívnej zmluvy bol v rokoch 2019 - 2020 sociálny fond tvorený povinným prídelom vo

výške 1 % z hrubých miezd a ďalším prídelom vo výške 0,10 % z hrubých miezd. Príspevky zo sociálneho fondu boli pre okresné úrady na roky 2019 - 2020 stanovené takto:

- „stravovanie (82 %),
- regenerácia pracovných síl a doprava do miesta výkonu štátnej služby a späť (13 %). Benefit na dopravu sa poskytuje raz ročne všetkým ŠZ bez predloženia dokladov,
- nenávratné sociálne výpomoci (5 %): na základe individuálnej žiadosti ŠZ, napr. smrť rodinného príslušníka ŠZ, s ktorým ŠZ žil v spoločnej domácnosti“ (Kolektívna zmluva pre zamestnancov v štátnej službe na roky 2019 – 2020, čl. 6B, ods. 7, písm. b).

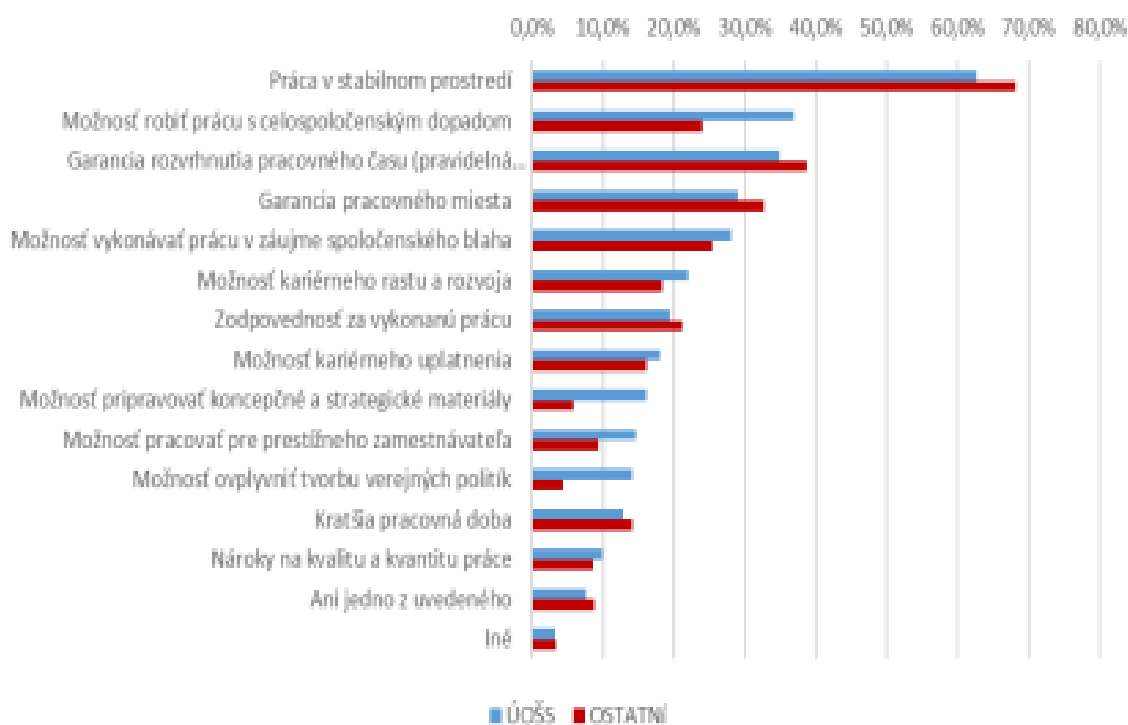
Okrem tejto kolektívnej zmluvy sa uplatňuje ešte aj Kolektívna zmluva vyššieho stupňa v štátnej službe, ktorá stanovuje minimálny štandard nad rámec Zákonníka práce (napr. o týždeň viac dovolenky pre zamestnanca, ktorý dovŕšil 33 rokov. Zákonník práce stanovuje 5 týždňov a Kolektívna zmluva vyššieho stupňa v štátnej službe na rok 2021 stanovuje pre ŠZ 6 týždňov dovolenky). V roku 2021 majú vďaka nej ŠZ nárok aj na deň pracovného voľna navyše, bonus 100 € v decembrovej individuálnej mzde (podmienka trvania pracovného pomeru minimálne šesť mesiacov) a ďalšie. Vyjednávacie kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa pre ŠZ a verejných zamestnancov koordinuje Konfederácia odborových zväzov SR. (Konfederácia odborových zväzov sr, 2020)

Motivácia k práci v štátnej správe. Z prieskumu motivácie a líderstva v štátnej službe realizovaného v roku 2019 vyplýva, že „zamestnanci, ktorí sa rozhodnú pracovať v štátnej správe volia skôr stabilitu a istotu v zamestnaní. Najsilnejší motivátor pre výber zamestnania v ŠS je pre všetky generácie stabilita pracovného prostredia, pravidelná pracovná doba a garancia pracovného miesta“ (Števeove a Kuruczová, 2019). Výsledky ukazuje graf 4.



Graf 4: Motívy vedúce k zamestnaniu sa v štátnej správe
Zdroj: Števeove a Kuruczová, 2019

Ďalším cieľom predmetného prieskumu bolo zistiť motívy zamestnancov štátnej správy vedúce k stabilite (graf 5). „O práci v štátnej správe zamestnanci neuvažujú ako o prestížnom zamestnávateľovi. Hlavným motivátorom na zotrvanie v práci v štátnej správe je stabilita a istota, garancia rozvrhnutia pracovného času – aj v tomto prípade je možnosť ovplyvniť verejné politiky umiestnená na nižších priečkach. Lepšie výsledky týkajúce sa vnímania práce uvádzali respondenti zamestnaní na ústredných orgánoch štátnej správy“ (Števove a Kuruczová, 2019).



Graf 5: Motívy vedúce k zotrvaniu v štátnej správe (ÚOŠS vs ostatné služobné úrady)

Zdroj: Števove a Kuruczová, 2019



Úloha

Zistite, aké benefity sú atraktívne vo vašej študijnej skupine. Výsledky analyzujte.



Tímová vs. individuálna odmena. Zamyslite sa nad výhodami a nevýhodami oboch foriem odmeny. Ktorú formu odmeny by ste uprednostnili a prečo? Problém riešte metódou workshopu.



Rozhodli ste sa požiadať o zvýšenie platu. O zvýšení platu idete vyjednávať s manažmentom. Pripravte si argumenty zdôvodňujúce kvalitu vašej osobnosti tak, aby ste dosiahli svoj cieľ. Nezabudnite na to, že manažér bude pripravený tiež.



1. Definujte základné pojmy z oblasti odmeňovania.
2. Charakterizujte politiku odmeňovania, jej tvorbu a implementáciu do praxe.
3. Charakterizujte systém odmeňovania podľa jednotlivých subsystemov.
4. Charakterizujte individuálnu mzdu podľa jej základnej štruktúry.
5. Charakterizujte tarifnú sústavu.
6. Charakterizujte sumárne a analytické metódy hodnotenia pracovných miest.
7. Charakterizujte základné mzdové formy.
8. Charakterizujte dodatkové mzdové formy.
9. Charakterizujte kafeteria systém.

KAPITOLA 10

VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV

Vzdelanosť ľudí patrí k základným cieľom spoločnosti (vedomostná / znalostná / poznatková spoločnosť). Je to podmienené súčasným náročným prostredím, ktoré vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehĺbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Preto má byť vzdelávanie permanentné, celoživotné a má zohľadňovať všetky aktuálne potreby vyvolané realitou zmien. Mnohé organizácie si túto skutočnosť uvedomujú a investujú do vzdelávania a rozvoja svojich zamestnancov a týka sa to aj organizácií verejnej správy. Aktivity zamerané na formovanie ľudských zdrojov sa odvíjajú od strategických cieľov organizácie, pričom sa predpokladá premyslený, komplexný a nepretržitý systém vzdelávania predovšetkým perspektívnych zamestnancov. V praxi to znamená, že organizácie si potrebu kompetentných zamestnancov s vysokou úrovňou potenciálu zabezpečujú nielen systematickým vyhľadávaním schopných, odborne a psychicky pripravených uchádzačov o prácu (externý trh práce), ale aj odbornou prípravou a rozvojom vlastných zamestnancov v súlade so svojimi strategickými záujmami a potrebami (interný trh práce).

Aj verejná správa na Slovensku venuje náležitú pozornosť vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov. Dôkazom sú napr. tieto predpisy:

- Konceptia celoživotného vzdelávania v SR (2005)
- Stratégia Európa 2020 - Stratégia na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu (2010)
- Konceptia vzdelávania vo verejnej správe (2000)
- Správa o realizácii koncepcie vzdelávania vo verejnej správe (2003)
- Stratégia riadenia ľudských zdrojov v štátnej správe na roky 2015-2020
- Konceptia ďalšieho vzdelávania zamestnancov verejnej správy Slovenskej republiky (2017)
- Správa o stave realizácie Stratégie riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe na r. 2015-2020
- Konceptia informatizácie verejnej správy (2017)
- Centrálny plán vzdelávania administratívnych kapacít EŠIF na programové obdobie 2014-2020. (2018)
- Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018. (2019)
- Operačný program Efektívna verejná správa (schválený Európskou komisiou 11/2014; fondy EÚ; programovacie obdobie 2014-2020)
- Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- Zákon č. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov

10.1 VZDELÁVANIE – TEORETICKÉ VYMEDZENIE

Prečo sa organizácie, ak chcú byť úspešné, majú / musia venovať vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov? Odpoveď poskytuje teória (napr. Armstrong, 1999-2015; Koubek, 2001;

a ďalší) a tiež prax organizácií. Odpovede na uvedenú otázku sú zhrnuté do nižšie uvedených bodov.

1. Znalosti a zručnosti ľudí zastarávajú čoraz častejšie, dochádza k dequalifikácii, pretože sa často objavujú nové poznatky.
2. Premennivosť ľudských potrieb determinuje zmeny na trhu produktov, a to si vyžaduje flexibilitu organizácií, tzn. flexibilitu ľudí.
3. Externé prostredie organizácií je turbulentné, na čo musia organizácie reagovať.
4. Vyvíja sa (mení sa) technika a technológia, rozvíjajú sa informačné technológie, digitalizácia – žijeme v období štvrtej priemyselnej revolúcie (Priemysel 4.0), čo má dopad na vznik nových prác.
5. Prebiehajú organizačné zmeny, ktoré musia ľudia zvládnuť.
6. Výraznejšia orientácia organizácií na kvalitu produktov (tovarov a služieb).
7. Mení sa organizácia práce, povaha práce i spôsoby riadenia.
8. Globalizácia podnikateľských aktivít vyžaduje pohybovať sa a komunikovať v internacionálnom prostredí.
9. Tlak konkurencie vyžaduje znižovanie nákladov a lepšie využitie techniky a technológií.
10. Zmeny v hodnotovej orientácii ľudí a orientácia na kvalitu pracovného života sa prejavuje v zvýšenej potrebe ľudí sa vzdelávať.
11. Starostlivosť o vzdelávanie a rozvoj ľudí vytvárajú pozitívny image organizácie a tým uľahčuje napr. získavanie a výber ľudí a pozitívne pôsobí na stabilitu a lojalitu zamestnancov.

V oblasti, ktorej je venovaná táto kapitola sa využíva viacero pojmov. Pre terminologickú jednoznačnosť uvádzame opis základných pojmov.

Učenie sa (Learning) – proces zmeny, ktorý zahŕňa nové poznanie a nové konanie. Je relatívne trvalou zmenou v poznaní, správaní sa a v prežívaní, ktorá je výsledkom určitej činnosti alebo skúsenosti človeka. Rozlišuje sa spontánne a organizované učenie. Organizované učenie je reprezentované vzdelávaním.

Vzdelávanie (Training) – jeden zo spôsobov učenia sa, organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia. Vzdelávacie aktivity sú ohraničené – majú svoj začiatok a koniec. Pri koncipovaní vzdelávania v organizácii (aj v škole) sa postupuje systematicky. Vzdelávanie v organizácii je zamerané na súčasný výkon pracovníka, odstraňuje identifikované nedostatky.

Rozvoj (Development) – dosiahnutie požadovanej zmeny pomocou učenia sa. Rozvoj je vývojový proces umožňujúci progresívne postupovať od súčasného stavu znalostí a zručností k budúcemu stavu, v ktorom je potrebná vyššia úroveň znalostí a zručností. Ide o vzdelávacie aktivity zamerané na prípravu zamestnancov pre širšie, zodpovednejšie a náročnejšie pracovné úlohy. O kvalifikačný rozvoj zamestnancov má mať organizácia záujem, no primárna zodpovednosť za rozvoj profesionálny a osobnostný je na strane jedinca. Jediniec by sa mal dobrovoľne učiť, absolvovať vzdelávacie aktivity za účelom rozširovania a skvalitňovania svojich kompetentností.

Rozlišujú sa tri úrovne učenia

1. Individuálna úroveň – jediniec sa učí samostatne.

2. Skupinová úroveň. Je nesprávne, ak je táto úroveň vnímaná v zmysle, že sa každý člen pracovnej skupiny samostatne učí a dosahuje len individuálne ciele. Cieľom skupinového učenia je rozvoj a odovzdávanie individuálneho know how členom skupiny za účelom dosiahnutia zastupiteľnosti pri výkone pracovných úloh. Ide teda o dosiahnutie súhry medzi členmi pracovnej skupiny.
3. Úroveň organizácie (učiaca sa organizácia). Ide o učenie sa "za chodu", učenie sa z vlastných skúseností a hľadanie nových možností.

Definície

Vzdelávanie v organizácii a rozvoj zamestnancov definujú viacerí autori. Pre ilustráciu uvádzame tri definície, ktoré dostatočne charakterizujú a vysvetľujú vzdelávanie a rozvoj.

Podľa Armstronga (1999-2015) predstavuje vzdelávanie systematické prispôsobovanie a zmenu správania sa tým, že sa človek učí pomocou vzdelávacích programov, inštruktáží, rozvojových programov a plánovaného získavania skúseností.

Kachaňáková vzdelávanie definuje ako „permanentný proces, v ktorom nastáva prispôbenie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov organizácií tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód“ (2001, s. 79).

Ferjenčík a Bosáková chápu vzdelávanie ako „súhrn všeobecných, odborných, teoretických a praktických vedomostí, ktoré človek cieľavedome získava v priebehu vzdelávacieho procesu v školskom systéme alebo iných vzdelávacích zariadeniach“ (1999, s. 116).

Aké sú prínosy vzdelávania a rozvoja? Aj odpovede na túto otázku sa nachádzajú v učebniciach, preukazujú to výsledky výskumov a dôkazom sú aj úspešné organizácie.

- Zvýšenie a skvalitnenie úrovne poznatkov a zručností zamestnancov (know-how), čoho dôsledkom je zvýšenie produktivity práce a kvality produktov. Zvyšuje uvedomenie si individuálnych zručností a napomáha odhaliť vlohy a talenty kolegom a manažérom, čo môže viesť k efektívnejšiemu využívaniu týchto zdrojov organizáciou. Dopadom je zvýšenie konkurencieschopnosti a ziskovosti, resp. pridanej hodnoty.
- Učenie determinuje kvalitu osobnosti, zvyšuje morálku, čo prispieva k lepšej tímovej spolupráci a má vplyv aj na interpersonálne vzťahy. Je tiež nástrojom na ovplyvňovanie postojov, redukciu pocitov podhodnotenia a zanedbania.
- Participácia na vzdelávaní má pozitívny dopad na pracovnú spokojnosť, motiváciu, zaviazanosť, lojalnosť a angažovanosť zamestnancov. Posilňuje schopnosť organizácie stabilizovať personál, udržať si kvalitných zamestnancov.
- Podpora vzdelávania zamestnancov ovplyvňuje image organizácie, uľahčuje napr. získavanie pracovníkov a skvalitňuje interné pracovné prostredie tým, že vynáša na povrch aktuálne témy súvisiace s prácou zamestnancov a vytvára priestor na riešenie problémov v rámci bezpečného a kontrolovaného prostredia.

Vzdelávanie zabezpečené organizáciou sa môže realizovať na pracovisku alebo mimo pracoviska. Každé miesto realizácie vzdelávania má svoje prednosti, ale aj nedostatky.

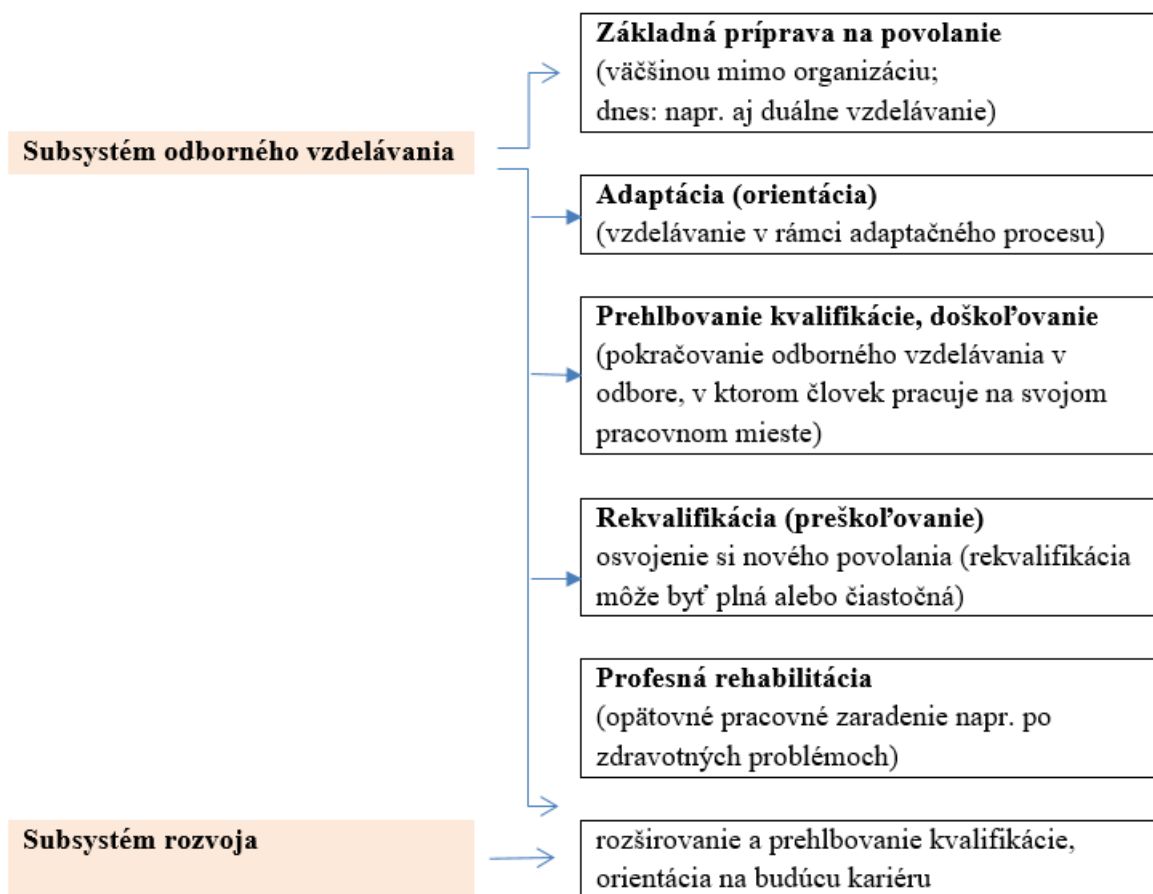
Vzdelávanie na pracovisku sa uskutočňuje v reálnych podmienkach. Zamestnanci pracujú, učia sa a rozvíjajú svoju odbornosť súčasne. Nedostatkom môže byť kvalita školiteľov,

interných manažérov. Niektorí manažéri a vedúci tímov nevedia vzdelávať a majú sklon vyhýbať sa vzdelávaniu alebo vzdelávanie nepodporovať. Nápravou je výcvik manažérov, zdôrazňovanie, že vzdelávanie zamestnancov je súčasťou ich pracovných povinností. Je potrebné si uvedomiť, že manažér vzdeláva aj vlastným konaním a správaním, tzn. príkladom. Ďalším nedostatkom môže byť pracovné prostredie. Nepriaznivo na vzdelávanie môže pôsobiť prostredie s rušivými vplyvmi, či vzdelávanie pod tlakom pracovných povinností, pretože ho pracovníci vnímajú ako niečo, čo komplikuje rýchle osvojovanie si nových poznatkov, schopností a zručností. **Vzdelávanie mimo pracoviska** sa uskutočňuje v špecializovaných vzdelávacích zariadeniach. Lektori sú zvyčajne kvalifikovaný na tento typ práce, dokážu profesionálne sprostredkovať poznatky. Nevýhodou môže byť napr. existencia problémov súvisiacich s aplikáciou naučeného do praxe. Zmena prostredia (výmena učebne za pracovisko) môže pôsobiť ako stresový faktor, čím sa môže predĺžiť adaptácia vzdelávaných zamestnancov na reálne pracovné podmienky a aplikácia ich vedomostí a zručností v daných podmienkach.

10.2 SYSTÉM VZDELÁVANIA V ORGANIZÁCIÍ A PROCES VZDELÁVANIA

Systém vzdelávania vytvárajú organizácie za účelom formovania pracovných schopností zamestnancov. Je orientovaný na redukciu súčasných nedostatkov v kompetentnostiach (vzdelávanie) a na rozvoj v budúcnosti potrebných kompetentností.

Systém vzdelávania obsahuje subsystém odborného vzdelávania a subsystém rozvoja (obr. 8). Subsystémom odborného vzdelávania sa organizácia zameriava na ňou vybrané oblasti (základná príprava na povolanie, adaptácia, prehľbovanie kvalifikácie, rekvalifikácia, profesná rehabilitácia). Organizácie v súčasnosti participujú aj v základnej príprave na povolanie. Zámerom je zlepšiť odbornú prípravu pre prax. Intenzívne sa rozvíja spolupráca praxe so strednými školami (duálne vzdelávanie). Prax spolupracuje aj s vysokými školami, pričom sa napr. realizujú spoločné projekty, podporujú študenti (spolupráca na tvorbe záverečných prác), tvoria študijné programy, atď. Pracovná a sociálna adaptácia a prehľbovanie kvalifikácie sú oblasti, ktorým sa venuje veľká časť organizácií. Proces adaptácie je riadený a využívajúci mentorov. Materiály potrebné pre adaptáciu majú organizácie vytvorené a novým pracovníkom sú poskytované zvyčajne v elektronickej forme. Menej rozšírená je oblasť rekvalifikácie. Na realizácii rekvalifikácie organizácie môžu spolupracovať napr. s Úradom práce, sociálnych vecí a rodiny, alebo so vzdelávacími inštitúciami či už súkromnými alebo verejnými.



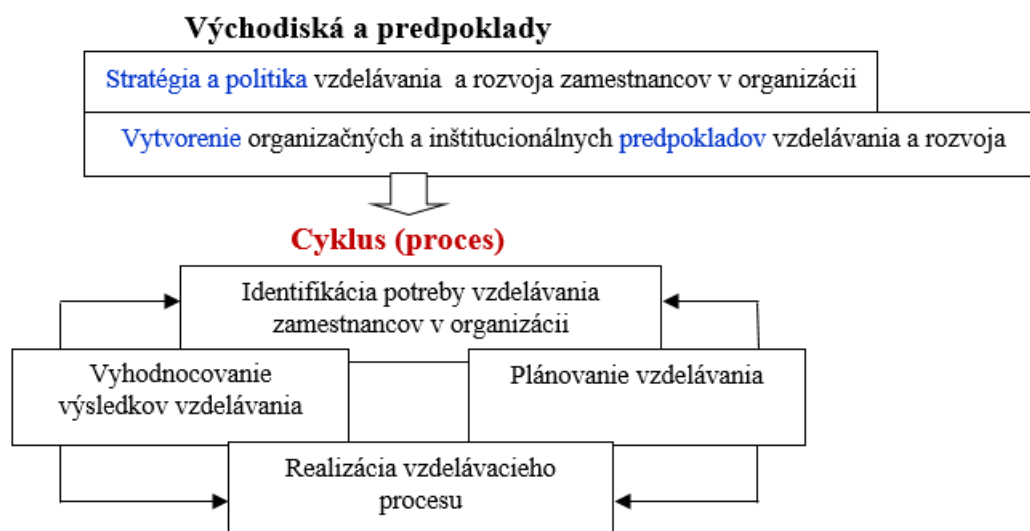
Obrázok 8: Systém vzdelávania v organizácii so subsystémami a oblasťami
Zdroj: Spracované podľa Koubeka, 2001, s. 240 a upravené.

Proces (cyklus) vzdelávania a rozvoja v organizácii

Proces vzdelávania a rozvoja vychádza zo systému vzdelávania a z politiky vzdelávania, pričom ide o usporiadané, sústavné, pravidelné a trvalé systematické vzdelávanie a rozvoj. Proces vzdelávania redukuje identifikované nedostatky týkajúce sa súčasnej pracovnej oblasti a proces rozvoja sa spolupodieľa na tvorbe budúcich potrebných kompetentností. Oba procesy sú plánované a zabezpečované ľuďmi, ktorí vedú ako vzdelávať a dopad vzdelávania je starostlivo vyhodnocovaný. (napr. Armstrong, 1999-2007; Koubek, 2001)

Proces (cyklus) vzdelávania a rozvoja je systematický a uzavretý v zmysle, že každá nasledujúca fáza nastupuje až po ukončení predchádzajúcej. Proces vzdelávania má podľa Koubeka (2001) štyri fázy a zobrazuje ho obr. 9:

1. identifikácia vzdelávacích a rozvojových potrieb,
2. plánovanie vzdelávania a rozvoja,
3. realizácia vzdelávacích a rozvojových aktivít,
4. hodnotenie efektivity vzdelávania a rozvoja.



Obrázok 9: Základný cyklus systematického vzdelávania zamestnancov
 Zdroj: upravené podľa Koubek, 2007. Řízení lidských zdrojů.

Identifikácia vzdelávacích a rozvojových potrieb (fáza 1) vychádza z analýz 3 úrovní, a to z analýzy organizácie, analýzy pracovných miest a analýzy zamestnancov. Výsledkom analýz je zistenie medzier vo výkonnosti a výkonoch, ktoré je potrebné eliminovať, pričom ide o odstraňovanie nedostatkov, ktoré je možné odstrániť vzdelávaním.

Pod pojmom *výkonnostná medzera* sa rozumie rozdiel medzi požadovanou výkonnosťou a súčasnou výkonnosťou.

Proces identifikácie potrieb vzdelávania zameraný na:

- analýzu organizačných a personálnych plánov (potreba) [tzn. od analýzy trendov na trhu, cez stratégiu až po potreby klientov] – z nich sa odvodzujú typy vedomostí a zručností, ktoré by v budúcnosti mohli byť potrebné a tiež počtu ľudí s týmito vedomosťami a zručnosťami,
- analýzu pracovných miest za účelom vzdelávania (požiadavky pracovných miest) – ide o zisťovanie potrebnej kvantity a kvality vedomostí, ktoré sú potrebné k úspešnému vykonávaniu práce na danom pracovnom mieste (kompetentnosť za účelom spôsobilosti),
- analýzu hodnotenia pracovného výkonu (priamy nadriadený) – z hodnotenia výkonu a výkonnosti zamestnancov sa odvodzujú možnosti jej zvýšenia prostredníctvom dodatočných vzdelávacích aktivít a rozvojových aktivít,
- prieskum vzdelávacích potrieb (čo chce zamestnanec) – ako doplnok systémového skúmania vzdelávacích potrieb sa zohľadňujú požiadavky konkrétnych zamestnancov na ich ďalší rast a rozvoj a tiež ich priamych nadriadených.

Analýza vzdelávacích potrieb je prvým krokom v stratégii vzdelávania organizácie a je kľúčovou pre uspokojenie potrieb profesionálneho rozvoja zamestnancov. Analýza vzdelávacích potrieb musí byť preto starostlivo plánovaná, riadená a smerovaná k jasným výsledkom, aby bolo zabezpečené, že vzdelávacie akcie sú aplikované efektívne a vedú k zmysluplným zmenám, napr. v kvalite poskytovaných služieb organizáciou. Na analýze vzdelávacích potrieb by mali participovať zástupcovia všetkých do vzdelávania

zainteresovaných strán, predovšetkým ide o priamych nadriadených. Ich zapojenie sa do tvorby analýz zaručuje, že výsledná analýza bude zohľadňovať pohľady všetkých dotknutých strán.

Prvá fáza procesu informuje o tom, čo bude predmetom vzdelávania a rozvoja a kto sa bude zúčastňovať vzdelávacích aktivít. V druhej fáze procesu dochádza k **plánovaniu vzdelávania, resp. rozvoja**. Stanovujú sa ciele realizuje sa príprava plánov vzdelávania a rozvoja. Pri plánovaní konkrétnych vzdelávacích programov je potrebné venovať sa viacerým otázkam. V prvom rade musia byť jasne definované ciele vzdelávania. Je potrebné presne špecifikovať, čo by vzdelávaná osoba mala na konci vzdelávacieho programu, resp. jeho časti vedieť, byť schopná robiť. Z primerane stanovených cieľov logicky vyplynie vhodný obsah a dĺžka vzdelávacích aktivít. Ďalej sa rieši miesto vzdelávania a s tým spojený výber vhodnej metódy, resp. metód. Kľúčovou otázkou z hľadiska úspešnosti vzdelávania je voľba metódy vzdelávania. Samozrejme, tá závisí od rôznych faktorov, ako sú ciele vzdelávania, obsah, naliehavosť, disponibilné zdroje na vzdelávanie, atď. Rovnako podstatnou voľbou je rozhodnutie o školiteľoch, resp. vzdelávacej agentúry (inštitúcie, ...) pri organizovaných vzdelávacích aktivitách. Interní školitelia majú najmä tú výhodu, že dôverne poznajú prostredie a špecifické podmienky organizácie. Externí školitelia sú obvykle profesionálni odborníci na vzdelávanie a je vhodné ich služby využívať pri vzdelávaní v oblastiach, ktoré nie sú špecifické pre danú organizáciu. Výsledkom plánovania je plán.

Úspech tretej fázy procesu – **realizácia vzdelávania** – závisí hlavne od kvality uskutočnenia vzdelávacích aktivít. Je tiež dôležité vzdelávacie aktivity školeným osobám vhodne komunikovať, vyvolať u nich správnu motiváciu a očakávanie od účasti na vzdelávaní. Kľúčovým faktorom úspešnosti je, aby zamestnanci chápali, že vzdelávacie aktivity nie sú len benefitom, či možnosťou „oddýchnuť si od pracovných povinností“, ale sú súčasťou pracovného pôsobenia v organizácii, ktoré sa uskutočňuje s jasnými cieľmi a očakávanými zmenami v správaní a výkonnosti zamestnancov i celej organizácie. Zároveň je však treba zamestnancom zrozumiteľne komunikovať, že získané vedomosti a zručnosti môžu a majú slúžiť aj na ich celkový osobnostný rozvoj a budúci rast, či už v organizácii alebo mimo nej.

Hodnotenie výsledkov vzdelávania (4. fáza procesu) sa uskutočňuje meraním zmien, ku ktorým došlo na základe osvojenia si nových vedomostí a zručností. Hodnotenie sa musí stať súčasťou analýzy potrieb na tvorbu vzdelávacích programov v budúcnosti. Základným problémom vyhodnocovania je stanovenie kritérií hodnotenia. Tento problém vyplýva z toho, že vzdelanie a poznanie sú kvalitatívne charakteristiky, ktoré sú ťažko kvantifikovateľné. Ich úroveň alebo veľkosť zmeny je možné zistiť len nepriamo. Z toho potom vyplýva rôznorodosť kritérií a postupov hodnotenia.

Metódy hodnotenia výsledkov vzdelávania

Porovnanie výsledkov vstupných a výstupných testov účastníkov vzdelávacieho programu

Je náročné zostaviť test, ktorý by objektívne zmeral úroveň vedomostí. Výsledky testu môžu byť ovplyvnené aj momentálnym rozpoložením testovaného. Ďalším problémom je, že ak porovnáваме výsledky vstupných a záverečných testov, máme sklon pripisovať pozitívny rozdiel v plnej miere účinkom vzdelávania.

Monitorovanie vzdelávacieho procesu („hospitácia“)

Ide o hodnotenie vhodnosti a účinnosti zvolených metód a postupov, prípadne práce školiteľov. Hodnotenie odborníkmi - pozorovateľmi je subjektívne a môže byť nepresné pre pozitívnejšie hodnotenie tých metód, ktoré sám uprednostňuje. Rovnako subjektívne môže byť hodnotenie zo strany školených, ktorí priaznivejšie hodnotia tie postupy, ktoré od nich nevyžadujú mimoriadne úsilie a aktívnu účasť.

Prínos vzdelávania meraný ekonomickými ukazovateľmi (napr. zvýšenie produktivity práce, zvýšenie odbytu, kvality výrobkov, zníženie nákladov, úrazovosti)

Možnosť merať prínos vzdelávania závisí od charakteru a obsahu práce. Tam, kde zamestnanci plnia relatívne jednoduché úlohy, sa môže prejavovať efekt vzdelávania dosť výrazne, zatiaľ čo napr. u vysoko kvalifikovanej práce je často efekt vzdelávania bežnými nástrojmi sotva pozorovateľný. Môže sa prejavovať postupne v nepatrných zlepšeniach. S tým súvisí otázka, kedy skúmať efektívnosť vzdelávania: bezprostredne po skončení procesu, alebo s určitým časovým odstupom.

Príklady ukazovateľov na vyhodnotenie výsledkov vzdelávacích a rozvojových aktivít

Podiel vyškolených zamestnancov za rok = počet účastníkov školení v roku / priemerný evidenčný počet zamestnancov

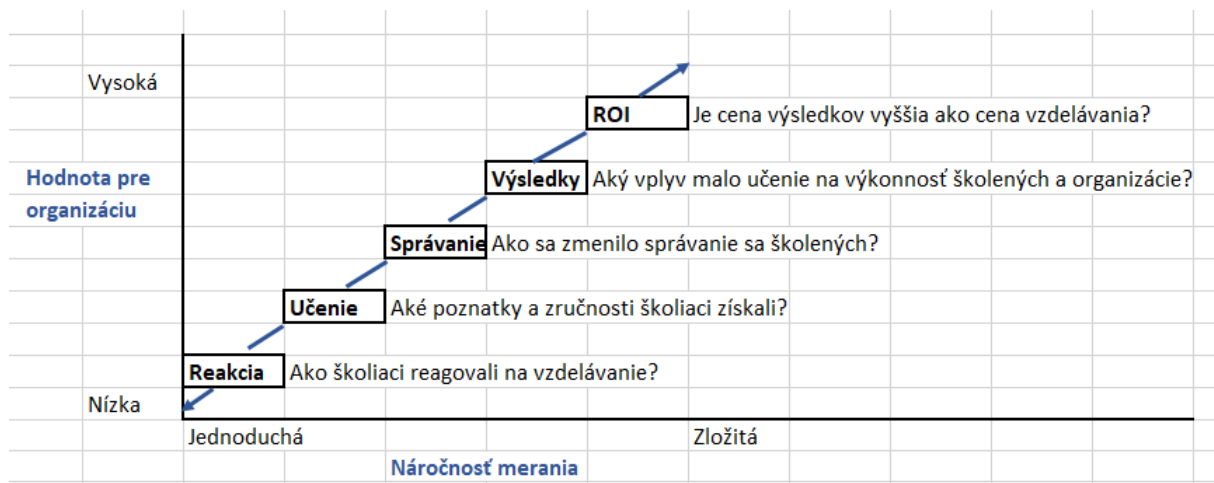
Priemerný počet hodín školení jedného účastníka za rok = celkový počet hodín školení realizovaných v roku / celkový počet účastníkov všetkých školení za rok

Priemerné náklady na jednu hodinu školenia jedného účastníka = celkové náklady na vzdelávanie za rok / celkový počet účastníkov všetkých školení za rok * počet hodín školení v roku

Hodnota straty pracovného výkonu v dôsledku účasti na školení za obdobie = priemerný počet hodín straty pracovného výkonu na jedného účastníka školenia za obdobie školenia v priebehu pracovnej doby * počet účastníkov školenia * hodnota vyrobenej produkcie za hodinu

Hodnotenie efektivity vzdelávacích aktivít podľa Kirkpatrickovho/Phillipsovho modelu hodnotenia

Kirkpatrickov/Phillipsov model hodnotí 5 parametrov, resp. úrovní efektívnosti vzdelávania (obr. 9). Každá nižšia úroveň nadväzuje na vyššiu úroveň a hodnota parametra je podkladom pre zistenie hodnoty nasledujúcej úrovne. Hodnoty parametrov majú byť posudzované vo vzťahu k čiastkovým cieľom. Prvé tri úrovne sú zamerané na hodnotenie efektívnosti vzdelávania u jednotlivca, či skupiny. Štvrtá a piata úroveň zisťuje a hodnotí prínos pre organizáciu.



Obrázok 9: Kirkpatrickov/Phillipsov model hodnotenia vzdelávania (ROI / ROTI)

Zdroj: MATHIS, L. R. a JACKSON, J. H. 2008. Human Resource Management. 12 ed. Mason: Cengage Learning.

Prvá, najnižšia úroveň Kirkpatrickovho/Phillipsovho modelu je **reakcia školených účastníkov vzdelávania** (reaction level). Školení vyjadrujú svoj názor na obsah vzdelávania, lektorov, použité metódy, poskytnuté materiály, atď. Zisťuje sa miera spokojnosti, užitočnosti získaných poznatkov pre súčasnosť i budúcnosť, analyzujú sa pripomienky a návrhy, atď. Najčastejším nástrojom je dotazník a rozhovor.

Druhá úroveň – parameter **učenie** (learning level). Zisťuje sa miera naučených poznatkov, schopností a zručností. Posudzuje sa úroveň pred a po absolvovaní vzdelávacej aktivity. Nástrojmi môžu byť napr. testy, dotazníky, rozhovory, projekty, prípadové štúdie a pod.

Tretia úroveň hodnotenia je zameraná na **správanie** (behavior level). Zisťuje sa zmena v správaní a vo výkone. Konkrétne sa zisťuje ako získané poznatky, schopnosti, zručnosti uplatňujú školení v praxi. Napr. po tréningu komunikácie sa zisťuje zmena správania pracovníka voči klientovi. Nástrojmi môžu byť napr. pozorovanie, rozhovor, 360⁰ spätná väzba, assessment centre.

Úroveň výsledkov (results level) – zistená hodnota parametra informuje o miere zmeny vo výkonnosti organizácie. V konečnom dôsledku je vzdelávanie a rozvoj zacielené na úžitok pre organizáciu. Vzdelávanie a rozvoj sú finančne náročné aktivity, preto organizácie právom očakávajú finančnú návratnosť v podobe vyššej kvantity, kvality, znížení nákladov, zvýšení obratu, znížení úrazov, zvýšení konkurencieschopnosti, atď. Hodnota parametra sa zistí porovnaním a analýzou stavu pred vzdelávaním a po vzdelávaní. Zmenu determinuje veľa faktorov a často nejde eliminovať ich vplyv a presne zistiť hodnotu zmeny zapríčinenú len vzdelávaním.

Najvyššia úroveň hodnotenia – parameter **návratnosť investícií** (ROI – Return on Investment) sa zameriava na porovnanie finančných prínosov k vynaloženým nákladom. Používa sa výpočet:

$$\text{Návratnosť investícií v \%} = [(\text{Prínosy} - \text{Náklady}) / \text{Náklady}] * 100$$

Neúspešnosť vzdelávacích programov. Na základe hodnotenia vzdelávania a rozvoja je možné identifikovať a analyzovať aj príčiny neúspešnosti, resp. neefektívnosti, pričom zistené môže byť:

- nedostatočné alebo žiadne ocenenie schopností pracovníkov získaných vzdelávaním,
- nedostatok času na absolvovanie vzdelávacích aktivít, resp. neochota pracovníkov absolvovať vzdelávacie aktivity elektronicky „z domu“,
- nedostatočná motivácia zamestnancov vzdelávať sa, resp. rozvíjať sa,
- nepresná analýza potrieb vzdelávania,
- nedostatočné financovanie vzdelávacích aktivít,
- nevyužívanie vedomostí a schopností získaných vzdelávaním,
- neexistuje podpora vzdelávacích programov zo strany vedenia organizácie.

Vo vyspelých štátoch sa stále viac ustupuje od testov a prevahu získavajú neformálne hodnotenia (rozhovory), založené na informáciách, ktoré vychádzajú priamo od školených zamestnancov. Tento prístup si však vyžaduje osvetu a presvedčovanie školených o tom, aby sa v tejto súvislosti zbavili subjektivismu alebo skresľovania.

Je nedostatočné sa len vzdelávať. Pre organizáciu je dôležité, aby ten, kto získal nové poznatky ich odovzdal svojim kolegom - zhmotnenie know-how. Odhaduje sa, že v tradične riadenej organizácii sú znalosti zdokumentované len asi z 10 % a zostávajúcich 90 % znalostí sa nachádza v „*hlavách*“ zamestnancov organizácie. V minulosti veľmi populárne zoštieňovanie a splošťovanie organizácií malo za následok stratu tzv. organizačnej pamäte, vrátane dôležitých neformálnych sietí a vzťahov.

Niektoré organizácie si uvedomujú, ako je dôležité, aby znalosti neboli len tak nekoordinovane rozptýlené v organizácii a aby sa nestrácali s odchodom ľudí z organizácie. Znalosti a informácie sa preto sústreďujú, ukladajú, vyhodnocujú, aby ich ďalší zamestnanci mohli používať a pracovať tak lepšie a produktívnejšie.

10.3 METÓDY VZDELÁVANIA

Metód vzdelávania je pomerne veľké množstvo a v odbornej literatúre sú zvyčajne kategorizované podľa vybraných aspektov. Uvádzame kategorizáciu podľa miesta realizácie vzdelávania a kategorizáciu podľa vzdelávaného účastníka (objektu vzdelávania).

Členenie metód vzdelávania podľa miesta realizácie (Koubek, 1995):

- a) metódy používané na pracovisku pri výkone práce,
- b) metódy používané mimo pracoviska,
Armstrong (2002) uvádza aj 3 skupinu:
- c) metódy uplatňované na pracovisku aj mimo neho.

Členenie metód vzdelávania podľa vzdelávaného objektu:

- a) metódy používané pri individuálnom vzdelávaní (vzdelávanie jednotlivca)
mentorovanie, rotácia práce, counselling a poverenie úlohou
- b) metódy uplatňované pri vzdelávaní pracovnej skupiny, resp. tímu

pracovné porady, prednáška, seminár, workshop, brainstorming, hranie rolí, simulácia, assessment centre, učenie sa hrou a učenie sa akciám

- c) metódy používané pri vzdelávaní jednotlivca i skupiny
demonštrovanie, inštruktáž pri výkone práce, koučovanie, prípadové štúdie a projekty

Poznámka. Metódy vzdelávania: mentorovanie, asistovanie, demonštrovanie, inštruktáž pri výkone práce sú opísané v časti o adaptácii, pretože sú používané aj v tomto procese.

Rotácia práce

- Metóda vzdelávania na pracovisku.
- „**Systematické presúvanie ľudí v rámci organizácie, z jedného pracovného miesta na iné**“ (Statt, 1995, s. 93).
- **Význam.** Rozšírenie skúseností vykonávaním práce na rôznych pracovných miestach a rôznych útvaroch.
- **Úspešnosť** je závislá na spracovaní programu, ktorý určuje, čo sa má zamestnanec v každom útvare alebo na každom pracovisku naučiť. Mal by byť aj určený "**kontrolór**", ktorý by dohliadal na to, či vzdelávaná osoba má vhodné pracovné zážitky a príležitosti k učeniu.
- Ak rotácia práce nie je plánovaná a kontrolovaná, môže sa stať frustrujúcou a neúčinnou metódou získavania vedomostí a zručností. Dochádza k časovým stratám hlavne na miestach, kde nikto nevie ako má k vzdelávaným pristupovať z hľadiska vzdelávania.
- **Využitie:**
 - pri vzdelávaní vedúcich zamestnancov (aby získali väčšie skúsenosti v rámci organizácie),
 - pri vzdelávaní radových zamestnancov,
 - ako nástroj na odstránenie monotónnosti a jednostranného zaťaženia pri práci.
- **Výhody:** rozširovanie skúseností a schopností vo vytváraní nových záujmov, či v poznaní pracovných postupov a úloh. Rozvíja sa tak flexibilita pracovnej sily a schopnosť vidieť problémy organizácie komplexnejšie a vo vzájomných súvislostiach.
- **Nevýhoda:** pravdepodobnosť neúspechu vzdelávaného na niektorom pracovnom mieste, čo sa môže negatívne odraziť na jeho sebavedomí a aj v konečnom hodnotení jeho spôsobilosti zo strany nadriadených.

Counselling (konzultácie)

- „*Participatívna metóda vzdelávania spočívajúca vo vzájomnom konzultovaní (tzn. vzdelávaný a vzdelávateľ), pričom k procesu učenia dochádza u oboch*“ (Koubek, 2007, s. 37).
- **Fázy counsellingu** podľa Egana (in Koubek, 2007, s. 118):
 - 1) **Načúvanie, chápanie a komunikácia.** Táto fáza sa zameriava na snahu pochopiť uhol pohľadu zamestnanca a na komunikáciu týkajúcu sa postupného dosahovania tohto pochopenia. Nevynášajú sa žiadne súdy a všetko úsilie sa sústreďuje na to, aby obe strany našli rovnaký názor na danú situáciu, aby ju chápali rovnako.
 - 2) **Zmena obrazu.** Táto fáza zahŕňa dôkladnú *diskusiu* o danej záležitosti. Tá môže napomôcť k zmene uhla pohľadu zamestnanca a môže z nej vyplýnuť riešenie problému. K tomu však nedochádza vždy a manažér ako poradca potom musí uplatniť také schopnosti,

ako je *spochybňovanie, odmietanie, konfrontovanie, predkladanie odlišných názorov alebo návrhov*. Prvá fáza by mala vytvoriť atmosféru vzájomného súhlasu, aby druhá fáza nasmerovala celý proces k žiaducim krokom.

3) **Realizácia krokov.** V tejto fáze pomáha manažér (vzdelávateľ, školiteľ) zamestnancovi organizovať kroky. Stáva sa akýmsi facilitátorom, pomáha zamestnancovi zostaviť plány postupu a v prípade potreby poskytuje odborné rady a vedenie. Zamestnancovi sa dostáva pomoc len v tom, aby sám pre seba sformuloval, čo je potrebné urobiť a ako je to potrebné urobiť.

- Counselling je vzájomné konzultovanie a ovplyvňovanie medzi školeným a školiteľom. Školený zamestnanec vnáša do vzťahu svoju aktivitu a iniciatívu tým, že sa vyjadruje k všetkým problémom svojej práce i k procesu školenia. Medzi ním a školiteľom vzniká spätná väzba poskytujúca námety pre riešenie problému. Školiteľ si tak zároveň sám formuje a preveruje svoje schopnosti, predovšetkým v oblasti práce s ľuďmi.
- **Nevýhoda:** časová náročnosť. Školenie sa tak môže dostať do určitého rozporu s plnením bežných pracovných úloh zamestnanca.

Poverenie úlohou

- Ide o zadanie špecifickej úlohy alebo problému školenému zamestnancovi, pričom má vytvorené všetky potrebné podmienky na splnenie danej úlohy a sú mu delegované aj potrebné právomoci. Plnenie úlohy je monitorované. Školiteľ môže do určitej miery školeného viesť, aby sa v prípade výskytu problémov ohrozujúcich vyriešenie úlohy zabezpečilo, že školený zamestnanec nestratí sebadôveru.
- Zamestnanec poverený úlohou, musí riešiť danú úlohu v určitom kontexte, preto zadávateľ úlohy má zamestnanca informovať o:
 - iných úlohách, s ktorými súvisí problém, ktorý má riešiť;
 - disponibilných zdrojoch, ktoré prichádzajú do úvahy pri plnení úlohy;
 - stanovených hraniciach pri rozhodovaní;
 - spôsoboch riešenia, ktoré zabezpečia, aby riešenie bolo v súlade s napĺňaním cieľov organizácie a s organizačnou kultúrou.
- **Využitie:**
 - zamestnanec sa učí autonómii pri rozhodovaní, tvorivosti pri riešení problémov, testuje si svoje schopnosti, rozširuje vedomosti a získava väčšiu zodpovednosť.
 - Na druhej strane, zamestnanec môže robiť aj chyby alebo nesplniť úlohu z viacerých dôvodov (organizačné, technické, pracovné, osobné a iné) a neúspech môže narušiť dôveru nadriadených v jeho schopnosti, ale aj jeho sebadôveru.
 - Aj ako - test na záver vzdelávania za účelom preverenia, čo sa vzdelávaný zamestnanec naučil a ako to vie aplikovať v praxi.
 - Aj na formovanie pracovných schopností riadiacich a tvorivých zamestnancov.

Koučovanie

- Kouč radí, vedie a povzbudzuje pri riešení pracovných úloh. Ide o sústavné podnecovanie vzdelávaného k riešeniu problémov iným spôsobom, žiaducemu výkonu a k vlastnej iniciatíve.
- Kouč **nementoruje, nerozhoduje, neinštruuje, ani neprikazuje**. Jeho úlohou je hlavne radiť, vysvetľovať, podávať potrebné informácie, monitorovať zmeny u školeného a hodnotiť. Kouč by mal vedieť pomôcť diagnostikovať a objasňovať príčiny zlého výkonu, odovzdávať skúsenosti, dávať spätnú väzbu, motivovať, inšpirovať, navodzovať tvorivú atmosféru a odľahčovať napäté situácie.
- Koučovanie je vhodné aj pre pracovný tím. Predmetom koučovania môže byť procesná stránka fungovania tímu, napríklad: ako sa robia tímové rozhodnutia, ako riešiť konfliktné názory pri riešení problémov, ako prekonávať skupinovú lenivosť, atď.
- Kouč nemusí byť zamestnancom organizácie a o odbore koučovaného nemusí mať odborné (špecifické) poznatky.
- **Nevýhody:**
 - formovanie pracovných schopností prebieha často pod tlakom pracovných úloh alebo v rušivom prostredí, preto môže byť školenie rozkúskované a nesústavné,
 - vyššia finančná náročnosť pri využití externých koučov.
- **Využitie:** pri príprave manažérov, ale aj pri príprave odborníkov pre expertné organizačné pozície.

Prípadová štúdia

- Prípadová štúdia je didakticky spracovaný faktografický popis reálnej situácie a udalostí, ktorá sa odohrala, resp. mohla by sa odohrať. Prezentuje zložitosti, detaily, vzťahy a procesy. Uvádza *čo sa stalo, ako sa to stalo, čo robili aktéri, ako komunikovali aktéri a ako to dopadlo*. Pre prípadovú štúdiu je podstatné stanovenie otázok, na ktoré bude hľadaná odpoveď "odkrytím" (analýzou) prípadu (situácie). V prípadovej štúdii sa využíva priama reč.
- Študent / zamestnanec (školený) situáciu rieši, navrhuje, prezentuje a obhajuje svoje riešenie, konfrontuje to s inými študentmi a ich riešením. Metóda rozvíja tvorivé myslenie, schopnosť aplikácie teoretických poznatkov do praxe, učí študentov diskutovať, argumentovať a obhajovať názory voči oponentom. Ich cieľom je podporiť iniciatívu a kreativnosť účastníkov pri hľadaní reálnych možností riešenia daných situácií. (Charakteristika prípadovej štúdie, napr. http://kisk.phil.muni.cz/wiki/P%C5%99%C3%ADpadov%C3%A1_studie)
- **Využitie:** pri vzdelávaní manažérov, špecialistov a kreatívnych zamestnancov.
- **Význam:**
 - pre rozvoj analytického myslenia a schopnosť nachádzať riešenia problému, vyhľadávať informácie a analyzovať udalosti a zážitky tak, aby sa odhalovala podstata vecí a procesov. Ak prípadová štúdia kopíruje organizačný problém z minulosti, môže sa konfrontovať analýza a riešenie účastníkov vzdelávania s analýzou a riešením z minulosti. Vzdelávaní sa tak oboznamujú s reálnymi problémami a organizácia získava rôzne alternatívy riešenia aj budúcich problémov.

- **Bariéra.** Vnímanie prípadových štúdií zo strany zamestnancov, ako niečoho, čo nevyhovuje ich potrebám, a to aj v prípade, že prípadové štúdie kopírujú históriu.
- **Nevýhody**
 - náročná príprava (popis udalostí, definícia ich podstatných častí a procesov) a voľba nevhodného školiteľa. Školiteľ by mal vedieť ako má pristupovať k návrhom účastníkov, ako vyvolať záujem o riešenie a stimulovať k aktívnej účasti všetkých zúčastnených, aby sa zabezpečilo efektívne vzdelávanie zamestnancov.

Projekty

- Projekty sú „*v hrubých rysoch spracované štúdie alebo úlohy, ktoré majú účastníci vzdelávania vypracovať / dopracovať na základe všeobecných pokynov svojho školiteľa alebo manažéra. Povzbudzujú iniciatívu pri vyhľadávaní a analyzovaní informácií, vytváraní nápadov a na príprave a prezentácii výsledkov projektu*“ (Armstrong, 2007, s. 797).
- Projekt môže byť **pre absolventov** praktickým cvičením, pričom sa od nich vyžaduje vypracovanie návrhu, jeho prezentácia a realizácia.
- **Projekty určené manažérom** sa zvyčajne zameriavajú na prieskum a riešenie problémov v organizácii.
- **Projekty sa väčšinou riešia tímovo**, ale povinnú účasť konkrétneho zamestnanca možno považovať za vzdelávanie jednotlivca za účelom naučiť ho pracovať v kolektíve. Projektový tím je dočasne vytvorená skupina ľudí za účelom vyriešenia problému. Atmosféra v projektovom tíme ponúka vhodné prostredie pre rozvoj. Práve osobný rozvoj je častým dôvodom dobrovoľnej účasti niektorých zamestnancov v projektovom tíme.
- Najjednoduchšia forma účasti v projektovom tíme je **načúvanie**. Úlohou kandidáta je zúčastniť sa na riadení tímu a diskusií v tíme. **Načúva a všíma si** dôležité veci, napr. ako postupuje vedúci tímu v konkrétnych situáciách, ako reagujú členovia tímu v diskusii a pod. Kandidát sa zúčastňuje všetkých etáp životného cyklu projektu a vníma ho ako divák predstavenie. Ak je dobrý pozorovateľ, veľa sa naučí, ale nie je aktívnym účastníkom, a to je slabina tohto spôsobu.

Vhodné je motivovať kandidáta k **aktívnym vstupom do diskusie**, ale ak je kandidát nováčikom, môžu byť jeho príspevky neadekvátne, a preto túto metódu je možné použiť len v tolerantnej atmosfére. V každom prípade je vhodné vysvetliť členom tímu, že kandidát je tu na to, aby sa učil.

Ak má kandidát aktívne vystupovať v tíme, je rozumné **poveriť kandidáta referátom**. Kandidát má možnosť preukázať svoje vnímanie problému, prezentovať svoje návrhy, diskutovať o nich, argumentovať a zvládať námietky. Táto pozícia v rámci tímu je prirodzenejšia ako už spomenuté spôsoby účasti kandidáta, ale vyžaduje si znalosť problematiky v danej odbornej oblasti zo strany kandidáta.

Zosilnenie väzby k projektovému tímu sa dosiahne **pridelením kandidáta niektorému členovi projektového tímu**, pričom vytvoria tandem a spoločne riešia úlohu. Pri tejto forme dochádza k prenášaní pracovných návykov člena tímu na kandidáta, preto je dôležité komu sa kandidát prideliť. Člen tímu je tútorom a musí byť schopný vykonávať úlohu tútora. Tútor môže hodnotiť pracovný potenciál kandidáta a referovať o ňom vedúcemu tímu.

Kandidát môže byť **poverený čiastkovou úlohou**. Kandidát je považovaný za člena tímu, len s tým rozdielom, že kritériá úspešnosti ostatných členov tímu sú zamerané na kvalitu ich výstupov, zatiaľ čo kritérium úspešnosti kandidáta sa zameriava na procesnú stránku, t. j. nie je dôležité, ktorú úlohu rieši, ale ako ju rieši. Táto forma umožňuje presnú identifikáciu kvalifikačného a osobnostného potenciálu kandidáta.

- Rola **asistenta projektu** je ďalšou možnosťou účasti v projektovom tíme. Asistent preberá časť technických povinností vedúceho projektu, je zainteresovaný na riadení projektu, na vedení diskusií, na riešení konfliktných situácií a pod. Vedúci projektového tímu vysvetľuje asistentovi dôvody svojich rozhodnutí počas trvania projektu, teda má aj úlohu školiteľa. Po nejakej dobe môže poveriť asistenta riadením projektu na určité obdobie, aby si overil vedomostný rast kandidáta.
- V každom prípade, nech je rola kandidáta akákoľvek, je nevyhnutné z hľadiska rozvojových zámerov dodržať tieto podmienky:
 - presne stanoviť podmienky zaradenia kandidáta do projektového tímu;
 - jasne formulovať jeho úlohu v projektovom tíme;
 - vyhodnotiť jeho pôsobenie v projektovom tíme, pretože táto informácia je dôležitá pre personálne rozhodovanie a pre jeho osobný rozvojový plán.
- **Význam**
 - táto metóda rozvoja potenciálu zamestnancov je efektívna a môže byť inovačným prvkom v rozvoji ľudských zdrojov,
 - projekty poskytujú príležitosť aplikovať naučené do praxe a prehĺbiť svoje skúsenosti, ako aj príležitosť učiť sa navzájom.
- **Nevýhody:** časová a finančná náročnosť.

Skupinové vzdelávanie sa uplatňuje pri vzdelávaní väčšieho počtu zamestnancov v určitej oblasti ich pracovného života, hlavne v prípade zavádzania zmien do organizácie a adaptácie zamestnancov na tieto zmeny. Uplatňuje sa tiež v pracovných kolektívoch za účelom učenia sa tímovej práci.

Pracovné porady, prednáška, seminár, workshop, brainstorming, hranie rolí, simulácia, assessment centre, učenie sa hrou a učenie sa akciám sú metódy klasického vzdelávania najčastejšie uplatňované pri skupinovom vzdelávaní.

Pracovná porada

„Pracovné porady sú považované za vhodnú metódu formovania pracovných schopností zamestnancov. V priebehu porád sa účastníci zoznamujú s problémami a faktami týkajúcimi sa nielen vlastného pracoviska, ale i celej organizácie či inej oblasti záujmu“ (Koubek,1995, s. 225).

- **Dôležité podmienky:**
 - *naplánovanie porady* – stanoviť ciele, určiť témy, ktoré sa majú rozoberať, stanoviť časový harmonogram porady, určiť účastníkov a miesto porady.

- Porada musí byť *riadená*, aby sa zabránilo odbočeniu od témy, a tým aj časovým stratám, zdĺhavým monológom niektorých jedincov, či vznikom slovných konfliktov.
 - *Vypočuť si každý návrh*, nereálne alebo nevhodné návrhy nekritizovať ani neznevažovať, len jednoducho vysvetliť dôvody ich zamietnutia. Dať priestor na vyjadrenie sa každému a snažiť sa usmerňovať myšlienkové aktivity účastníkov k prijatiu spoločného riešenia.
- Pracovná porada môže mať pozitívny prínos pri nadobúdaní a rozširovaní vedomostí pre nových alebo menej skúsených zamestnancov. Výmena skúseností, prezentácia názorov a zaujímanie postojov k pracovným problémom zvyšujú informovanosť zamestnancov a pocit spolupatričnosti s pracovným kolektívom a organizáciou a môžu motivovať k prejavom individuálnej iniciatívnosti.
 - **Problém** - časové umiestnenie porád, v niektorých prípadoch aj priestorové umiestnenie. Porada v pracovnej dobe skracuje dobu určenú k plneniu pracovných povinností, porada mimo pracovnej doby, či v pracovných prestávkach, sa stretáva s neochotou zamestnancov zúčastniť sa na porade, či so snahou skracovať ju na minimum.

Prednáška

- Metóda s minimálnou alebo žiadnou participáciou vzdelávaných. Prednáška môže byť vedená **interaktívne**, čo znamená, že vzdelávaní majú možnosť sa do prednášky zapájať, klásť otázky, prípadne diskutovať. Tento spôsob eliminuje pasivitu vzdelávaných. Prednáška je zameraná na sprostredkovanie faktických informácií a teoretických poznatkov.
- *„Z hľadiska teórie systémov sa prednáška definuje ako interakčný dej v systéme lektor – poslucháč, ktorý plní určitý cieľ, teda v systéme s cieľovým správaním. V rámci prednášky ide o relatívne izolovaný systém v konkrétnom prostredí s určitými väzbami. Z hľadiska didaktiky je prednáška vhodnou formou na zoznámenie sa s učivom, najmä tam, kde ide o zložité abstraktné učivo alebo o ucelený hutný výklad určitého javu, či súboru javov“* (Perhács, 1995, s. 76).
- **Výhody:**
 - rýchle sprostredkovanie informácií veľkému počtu poslucháčov,
 - umožňuje časovo úsporný a ucelený výklad nových poznatkov v logickom slede, objasniť zložité pojmy, ich väzby a vzťahy a pôsobiť na poslucháčov logikou myslenia, jasným vyjadrovaním, odborným a emocionálnym záujmom o prednášanú tému a použitím audiovizuálnych pomôcok.
- **Nevýhody:**
 - jednostranný tok informácií pasívne absorbovaný poslucháčmi, sklon k encyklopedickosti alebo k dogmatickosti a obmedzené možnosti monitorovania aktivity poslucháčov.
- **Predpoklady:**
 - efektívnosť prednášky je závislá od komunikačných schopností prednášajúceho prezentovať obsah témy, ale aj od ochoty a záujmu poslucháčov absorbovať prezentované poznatky, pretože prednáška ako monologická forma ústneho podania učiva sa opiera o zámernú pozornosť poslucháčov.

Seminár

- Považuje sa za metódu precvičenia teoretických poznatkov. Ide o menej formálnu metódu ako je prednáška. Od účastníkov sa vyžaduje aktivita. Ich počet by mal byť do 20 osôb.
- Semináre sú spravidla závislé od prednášky ako od primárneho prameňa vedeckých poznatkov. Prednáškami sú účastníci často len všeobecne informovaní z príslušného vedecko-teoretického okruhu a v rámci seminárov sa jednotlivé problémy, resp. vybrané témy skúmajú podrobnejšie. Školení zamestnanci na seminári ústne prezentujú svoje názory a návrhy k daným témam. Určité nápady môžu viesť k rozvoju diskusie v rámci seminára.

Typy seminárov používaných v procese vzdelávania (Perhács, 1995):

- 1) seminár, ktorého hlavným cieľom je hlbšie štúdium určitej oblasti (*napr. problematika vzdelávania zamestnancov* → *oblasť rozvoja, oblasť adaptácie, ...*);
- 2) seminár, poslaním ktorého je podrobnejšie rozpracovať určitú tému alebo súbor vzájomne súvisiacich tém (*napr. problematika vzdelávania zamestnancov* → *oblasť rozvoja* → *téma metódy rozvoja – koučing, ...*);
- 3) seminár výskumného charakteru alebo špeciálny seminár s tematikou, ktorá nie je závislá od prednášok, avšak výskum smeruje k jej hlbšiemu objasneniu i k riešeniu čiastkových problémov.

▪ **Prednosti seminára**

- aktívny vstup účastníkov, prezentácia vlastných nápadov a alternatív riešenia, rozvoj tvorivosti a stimulácia k aktivite,
- účastníci majú možnosť nielen učiť sa zo skúseností iných a spoznávať ich názory, ale aj rozvíjať svoje vyjadrovacie schopnosti.

▪ **Riziká a nevýhody**

- ak nie je seminár dopredu pripravený a dobre riadený, môže dôjsť k odbehnutiu od témy alebo k dominantnosti niektorých individuí a menej pribojní jedinci sa namiesto vlastného vyjadrenia priklonia k názoru dominantnejších jedincov,
- časová náročnosť.

Workshop

- Workshop je v podstate zdokonalená forma seminára, resp. varianta prípadových štúdií, ale na rozdiel od prípadových štúdií sa praktické problémy riešia tímovo a komplexnejšie.
- Workshop tvorí špeciálne zostavená skupina, ktorá s pomocou školiteľa spoločne skúma problémy organizácie alebo posudzuje svoju vlastnú efektívnosť za účelom navrhnutia krokov, ktorými sa budú pri riešení riadiť,
- v priebehu workshopu sa vzdelávajú nielen samotní zamestnanci, ale aj školitelia, teda skupina ako celok. Školitelia by mali brať ohľad na jednotlivé typy osobností tvoriace skupinu, ich presvedčenia a očakávania a následne nájsť spôsoby usporiadania týchto odlišností tak, aby sa dosiahol synergický efekt v skupine.
- **Výhody:**
 - podpora tímovej práce, príležitosť podeliť sa o nápady a objektívne posúdiť problém, uvoľňovanie nepriateľskej atmosféry medzi zamestnancami a posilňovanie vzájomnej

dôvery, vzájomná spätná väzba a rast pocitu spolupatričnosti. Na druhej strane, príliš veľké zameranie sa na budovanie a udržanie skupinovej harmónie môže potláčať kreativnosť skupiny. Taktiež súťaživosť niektorých jedincov môže viac škodiť ako prospieť tímovej práci.

Brainstorming

- Brainstorming je varianta prípadových štúdií využívaná pri skupinovom vzdelávaní.
- Podstata: otvorene vyjadriť svoj názor a nemať strach z kritiky.
- Účastníci vzdelávania sú vyzvaní k tomu, aby každý z nich navrhol spôsob riešenia zadaného problému. Po predložení návrhov sa diskutuje o navrhovaných riešeniach a hľadá sa optimálny návrh s väčšinovou podporou.
- Platí zásada, že počas predkladania a zaznamenávania návrhov sa všetci členovia zdržujú akéhokoľvek hodnotenia a zaznamenávajú sa všetky návrhy, dobré aj zlé.
- Brainstorming je „účinná metóda prinášajúca nové nápady a alternatívne prístupy k riešeniu problému“ (Koubek, 1995, s. 226). Podporuje kreatívne myslenie, a preto je vhodná na vzdelávanie zamestnancov pracujúcich viac duševne ako manuálne.

Hranie rolí

- Hranie rolí je metóda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníkov vzdelávania, od ktorých sa vyžaduje značná aktivita, samostatnosť a ochota hrať sa,
- účastníci predvádzajú nejakú situáciu, berú v nej na seba niektorú z rolí a v nej poznávajú povahu medzilidských vzťahov, konfliktov a vyjednávania. Scenár rolí im ponecháva možnosť pre dotváranie roly. Roly si účastníci môžu vymeniť a prehrávať si ich znova.
- Metóda je zameraná na osvojenie si určitej sociálnej roly a žiaducich sociálnych vlastností potrebných pre pracovné funkcie, pri výkone ktorých často dochádza k styku s ľuďmi (zamestnanci organizácie, dodávatelia, zákazníci, kontrolné orgány a ďalší).
- Používa sa najmä pri vzdelávaní manažérov, vedúcich zamestnancov a obchodných zástupcov, aby si cvičili obratnosť pri zvládaní takých situácií, v ktorých sa môžu pri výkone svojej práce ocitnúť.
- Hranie rolí "učí" samostatne myslieť, pohotovo reagovať a ovládať svoje emócie, rozvíja interaktívne schopnosti, poskytuje pohľad na správanie, vnímanie a emočné vyjadrenie iných a umožňuje získať radu od iných, zvýšiť sebadôveru a komunikačné schopnosti.
- Nevýhoda, problém:
 - náročná príprava scenárov a náročné požiadavky na školiteľa (jeho komunikačné schopnosti, znalosť danej problematiky a pod.),
 - ľahostajný prístup účastníkov k hraniu rolí a uchýľovanie sa ku karikatúre.

Simulácia

„Simulácia je metóda vzdelávania, ktorá kombinuje prípadové štúdie a hranie rolí tak, aby sa dosiahla v podmienkach učebne maximálna miera realizmu. Cieľom je uľahčiť prenos toho, čo sa účastníci naučili v priebehu vzdelávania mimo pracoviska, do pracovného správania a to tak, že sa v učebni napodobnia a predvedú situácie, ktoré čo najviac odpovedajú skutočnému životu“ (Armstrong, 2002, s. 802).

- Táto metóda je viac zameraná na prax a aktívnu účasť zamestnancov. Účastníci dostanú podrobný scenár problému a sú vyzvaní, aby v priebehu určitého časového intervalu rozhodli o riešení. Dostávajú tak príležitosť precvičiť si a praktikovať správanie v situáciách a podmienkach podobných tomu, s čím sa budú stretávať v bežnom pracovnom živote. V priebehu simulácie sa spravidla prechádza od jednoduchších problémov k zložitejším.
- Simulácia je veľmi účinná pre formovanie schopností vyjednávať a rozhodovať sa. Zvyčajne kopíruje bežné životné situácie vyskytujúce sa v práci vedúcich zamestnancov, preto je vhodná pre rozvoj schopností manažérov.
- Problémom tejto metódy je najmä nachádzanie optimálnej formy pôsobenia a usmerňovania vzdelávaných školiteľom.
- Nevýhodou je aj jej náročnosť na prípravu.

OUTDOOR TRAINING – učenie sa hrou

Outdoor tréning je špecifická metóda vzdelávania zamestnancov a zaraďuje sa medzi metódy vzdelávania používané mimo pracoviska. Patrí medzi novšie metódy a je zameraná predovšetkým na zlepšenie interpersonálnych vzťahov, komunikácie a na rozvoj zručností zamestnancov. Zamestnanec rozširuje, formuje, ale tiež získava nové zručnosti počas osobného prežívania nevšedných situácií vznikajúcich v skupine, pri riešení zadaných úloh. Ide predovšetkým o činy, nielen o úvahy a názory.

Outdoorové tréningy sú aktivity organizované v prírode a sú založené na teórii učenia zážitkom, vlastnou praktickou skúsenosťou.

Ich cieľom je spojiť príjemné s užitočným, aktívnou formou bojovať proti stresu, rozvíjať tímovú spoluprácu i osobný rozvoj zúčastnených. Kladenie dôrazu na odbúravanie duševných a telesných bariér umožňuje rozvoj emocionálnej tvorivosti, otvára cestu k ľudským rezervám, učí prekonávať prekážky a riešiť problémy netradičnou cestou. Zamestnanci sú počas outdoor tréningov postavení pred rôzne úlohy a vťahovaní do nových výzvoových situácií náročných na rozhodovanie. Netradičná forma týchto podujatí umožňuje rozvíjať tvorivý potenciál jednotlivcov a buduje tímového ducha, pričom odreagovanie sa od všedného dňa je jeho súčasťou. Zamestnanci okrem nadobúdania a prehlbovania svojich zručností majú tiež zážitok z nových situácií, sú vytrhnutí zo svojej komfortnej zóny do zóny učenia, v ktorej sa stretávajú s novými podnetmi. V programoch outdoor tréningu sa zamestnanci môžu ocitnúť v rôznych rolách, v sociálnej skupine bez formálnej štruktúry. Atraktívne prírodné prostredie či využívané športové aktivity môžu byť podnetom k zmene doterajšieho životného štýlu zamestnanca.

Do metodiky outdoor vzdelávania patria aj netradičné aktivity. Zahŕňajú skalolezenie, zlaňovanie, rafting, skialpinistické expedície a pod.

Greksáková (2005) uvádza, že *outdoorový tréning mnohí mylne spájajú len s rekreáciou, zábavou či s adrenalínom, čo je len jednou, najmenej odbornou podobou outdooru. V niektorých ľuďoch vyvoláva využívanie aktivít založených na hre a neformálne vedenie tréningov nedôveru, či ide o seriózne učenie. Zážitková metóda učenia však dokáže veľmi účinne podporiť tréning konkrétnych manažérskych zručností, dokonca pomáha pri diagnostikovaní vlôh zamestnancov a výbere na pracovné pozície.*

Outdoor tréning je vo svojej podstate kurz, ktorý ponúka dynamický program, založený na osobnom zážitku, riešenie modelových situácií, prekonávanie reálnych prekážok, aktívnu činnosť v malých skupinách, všetko sa realizuje v atraktívnom prírodnom prostredí.

Počas kurzu sa môže pozornosť venovať tak zvýšeniu sebadôvery účastníkov, hľadaniu optimálnych rolí v tíme, rozvoju komunikácie posunu ich subjektívnych hraníc v tom, čo sú ochotní urobiť či prekonať. Cieľ konkrétneho outdoor tréningu sa definuje pred samotnou prípravou tréningu. Presné vymedzenie cieľa a očakávaní zástupcov organizácií je nesmierne dôležité pre hodnotenie realizovanej vzdelávacej metódy, ako aj pre stanovenie konkrétneho programu daného outdoor tréningu.

Najčastejšími cieľmi outdoor tréningov sú (Dubovský, 2004):

- budovanie pracovného tímu,
- poznávanie vlastnej EQ (emocionálnej inteligencie – sebaopoznanie, sebariadanie, sebamotivácia, empatia, schopnosť kontaktu s inými),
- zdokonalenie a prehĺbenie komunikácie,
- budovanie dôvery, zodpovednosti a spoluzodpovednosti,
- prekonávanie obáv z neznámych situácií,
- pochopenie tímových úloh a vyjasnenie si svojej úlohy v tíme,
- posun individuálnych a tímových hraníc a limitov,
- stmelenie kolektívu, zlepšenie medziľudských vzťahov,
- vymanenie sa z pocitu obmedzenia.

McEvoy, Cragun a Appleby (1997) uvádzajú, že *outdoor tréningy sú tiež využívané s cieľom napomôcť účastníkom k rozšíreniu si obzorov prostredníctvom riskovania a uskutočnenia skutkov, o ktorých predpokladajú, že sú za hranicami ich možností. Predpokladá sa, že osobný rast a rozvoj realizovaný týmto spôsobom bude mať významný výstup pre organizáciu.*

Outdoor tréning môže pomôcť odhaliť neschopnosť pracovať v tíme, skryté problémy v komunikácii, nedostatok trpezlivosti, neochotu deliť sa o moc, nedostatočnú motiváciu, rysy osobnosti ale aj plynulosť prejavu či slovnú argumentáciu.

Veľkosť tímu na outdoor tréningu môže byť rôzna, rovnako ako trvanie tréningu. Zvyčajne sa tréningového vzdelávania zúčastňuje od 6 do 15 ľudí v jednej skupine. Niektoré spoločnosti uvádzajú dokonca počet účastníkov od 5 do 50. Outdoorové tréningy by mali trvať aspoň 2 až 3 dni, aby mali účastníci dostatok času a priestoru na “učenie sa zážitkom”. Je jedna vec, že ľudia niečo zažijú a to ich samo o sebe môže spájať, druhý krok je využiť daný zážitok a špeciálne prostredie na to, aby si uvedomovali a rozprávali o veciach, ktoré sa medzi nimi dejú. Väčšina využívaných techník je založená na tom, že sa v inom prostredí a podmienkach prejaví analogicky to, čo sa deje na pracovisku. Ale pretože je to v úplne novom kontexte, je jednoduchšie to uchopiť a pracovať s tým. Potom je vidieť akoby pod zväčšovacou lupou to, čo sa deje v prostredí organizácie a zamestnanci si toho vôbec nemusia byť vedomí. Pokiaľ chceme rozvíjať a budovať silnú osobnosť, musia byť účastníci vystavovaní situáciám -

skúsenostiam, ktoré sú oveľa silnejšie ako každodenné udalosti, ale súčasne s tým sa musia naučiť vyrovnávať sa s takouto situáciou, alebo situáciou veľmi podobnou i v budúcnosti.

Prednosti outdoor vzdelávacích programov podľa Hanuša (2004):

- oproti automatizovaným činnostiam sa rozvíjajú tvorivé postupy,
- oproti odcudzeným vzťahom sa lepšie vytvárajú priateľské väzby,
- oproti pasívnej zábave stojí aktívne konanie, ktorým sa zvyšuje odolnosť a posilňuje sa zdravie,
- oproti pasívnemu zhromažďovaniu poznatkov stojí aktívny prístup k vytváraniu rozvinutej osobnosti,
- oproti odcudzujúcemu sa vzťahu človeka a prírody sa vytvára dôverný, estetický a ekologicky podložený vzťah k prírodnému prostrediu.

Pokiaľ sa organizácia rozhodla zahrnúť outdoor školenia do svojho tréningového programu, odporúčajú Buller, Cragun a McEvoy (1991) pre maximalizáciu efektov zo školenia plynúcich, vykonať po absolvovaní takéhoto tréningu nasledujúce kroky:

- zostaviť poradnú skupinu zo zástupcov absolventov outdoor školenia,
- poskytnúť absolventom outdoor tréningu videonahrávku so záznamom tých najintenzívnejších zážitkov zo školenia,
- zostaviť zoznam absolventov outdoor školení alebo ročenku s pracovnými pozíciami a telefónnymi číslami,
- organizovať pravidelné stretnutia na občerstvenie si poznatkov,
- navrhnuť štítky alebo odznaky pre lepšie rozoznanie absolventov školenia v rámci pracoviska.

Učenie sa akciám

- Metóda je určená najmä manažérom, zameriava sa na rozvoj ich schopností prostredníctvom riešenia skutočných problémov.
- Tradičný program učenia sa akciám je založený na vytvorení malej skupiny manažérov (3 až 5 osôb), ktorej sa zadá problém za prítomnosti tzv. poradcu skupiny alebo externého konzultanta. Poradca pomáha členom skupiny učiť sa navzájom. Program trvá niekoľko mesiacov a skupina sa stretáva aspoň raz týždenne. Tento proces zahŕňa zmenu zakotvenú v pavučine vzťahov, nazývanej *systém klientov*, skladajúcej sa najmenej z troch oddelených sietí – mocenská, informačná a motivačná sieť, tzn. kto môže, kto vie a kto má záujem. Faktory zmeny sú obsiahnuté v systéme klientov a úlohou poradcu je, aby v priebehu diagnostikovania problému a realizácie návrhov zdôrazňoval dynamiku tohto systému.
- Učenie sa akciám je založené na 6 predpokladoch (Armstrong, 2007, s. 795):
 - 1) Skúsení manažéri sú veľmi zvedaví na to, ako pracujú iní manažéri.
 - 2) Neučíme sa toľko v prípade, že sme motivovaní k učeniu, ako v prípade, keď sme motivovaní k učeniu sa niečoho.
 - 3) Poznávanie samých seba, ak má tendenciu meniť našu predstavu o nás samých, nás ohrozuje a máme k nemu odpor. Vnútorňú hrozbu je možné znížiť na úroveň, ktorá nebude prekážkou pri sebapoznávaní.

- 4) Ľudia sa učia len keď niečo vykonávajú a čím viac danú úlohu považujú za zodpovednejšiu, tým viac sa učia.
 - 5) Učenie je hlbšie, ak je do procesu učenia zapojená celá osoba (myslenie, hodnoty, telo emócie).
 - 6) Učiaci sa osoba vie lepšie ako ktokoľvek iný, čo sa naučila. Nikto iný nemá takú možnosť to zistiť.
- Skupina rozhoduje o cieľoch, plánuje zdroje, iniciuje akcie a monitoruje ich priebeh a počas celého procesu učenia sa akciám s pomocou poradcu sa učí poznávať proces riadenia, prebiehajúci reálne v každodennom pracovnom živote. Problémom pri tomto spôsobe vzdelávania manažérov je najmä časové zladenie stretnutí manažérov vzhľadom na povahu ich práce.

10.4 TVORBA VZDELÁVACIEHO PROGRAMU

Ku konkretizácii vzdelávacieho plánu dochádza prostredníctvom jednotlivých vzdelávacích programov, zohľadňujúcich špecifické potreby danej kategórie zamestnancov. Každý vzdelávací program je vytváraný individuálne, je navrhovaný na danú situáciu a jeho podobu je potrebné sústavne rozvíjať v prípade, že sa objavia nové potreby vzdelávania, alebo keď odozva na program signalizuje nevyhnutnosť zmien.

Proces tvorby vzdelávacieho programu:

- Potrebne zväžiť východiská pre prípravu vzdelávacieho programu. To je najmä **analýza vzdelávacích potrieb, stratégia riadenia ľudských zdrojov a prípadné obmedzenia a zdroje**.

Nasleduje samotná **príprava programu**, ktorá zahŕňa:

- stanovenie cieľovej skupiny účastníkov vzdelávania,
 - vymedzenie obsahu a cieľa vzdelávacieho programu,
 - výber lektorov,
 - príprava literatúry a didaktických pomôcok,
 - stanovenie časového rozsahu vzdelávania,
 - výber miesta realizácie vzdelávania,
 - spresnenie rozpočtu,
 - príprava hodnotiacich dotazníkov, resp. inej metódy hodnotenia,
 - ostatné služby ako ubytovanie, strava, doprava.
- Realizácia vzdelávacieho programu.
 - Vyhodnocovanie výsledkov. Veľmi dôležité je zváženie cieľov vzdelávacieho programu. Je potrebné definovať, ako by vzdelávaná osoba mala zmeniť svoje správanie, ako by mala zlepšiť svoje vedomosti, schopnosti či zručnosti alebo čo nové by mala byť schopná robiť. Obsah vzdelávacieho programu by mala determinovať analýza potreby učenia a vzdelávania a vyhodnotenie toho, čo je potrebné urobiť pre dosiahnutie dohodnutých cieľov vzdelávania.

Dĺžka vzdelávacieho programu samozrejme závisí od jeho obsahu. Treba sa zamyslieť nad tým, kedy je možné vzdelávanie urýchliť, napríklad prostredníctvom počítačov a kedy naopak, je potrebné venovať viac času a pozornosti náležitému zapojeniu ľudí, ktoré zabezpečí, aby účastníci vzdelávania mali príležitosť naplno pochopiť a osvojiť si nové myšlienky či zručnosti. Vzdelávací program môže byť realizovaný v organizácii pri výkone práce, v organizácii mimo výkonu práce alebo externou formou. Každý program vzdelávania je potrebné posudzovať individuálne a následne vybrať najvhodnejšiu metódu alebo kombináciu metód vzdelávania zamestnancov.

10.5 VZDELÁVANIE ŠTÁTNYCH ZAMESTNANCOV

„Pri vzdelávaní zamestnancov štátnej správy musí byť dôraz kladený nielen na odbornosť, ale aj na ich celkové správanie a ďalšie schopnosti, aby mohla štátna správa fungovať dobre. Zamestnanci štátnej správy by mali disponovať znalosťami nielen organizačnými, ale aj komunikačnými. Taktiež by mali pri výkone svojej činnosti uplatňovať etické princípy správania a vedieť zvládať stresové a krízové situácie“ (Šoková, s. 49-50).

Vzdelávanie štátnych zamestnancov je uskutočňované kontinuálnym vzdelávaním a zvyšovaním kvalifikácie. Súčasná právna úprava ukladá služobným úradom povinnosť plánovať, organizovať, zabezpečovať a umožňovať svojim zamestnancom odborné vzdelávanie a prípravu a tiež vytvárať podmienky na kontinuálne vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie. (Zákon č. 55/2017 Z. z.)

Kontinuálne vzdelávanie je „systematický proces poskytovania a získavania vedomostí a poznatkov, udržiavania, zdokonaľovania a dopĺňania zručností, schopností, návykov a skúseností, ktoré štátny zamestnanec potrebuje na výkon štátnej služby“ (Zákon č. 55/2017 Z. z., § 162, ods. 1). Realizuje sa ako adaptačné alebo kompetenčné vzdelávanie.

Adaptačné vzdelávanie je „systémový, organizovaný a hodnotiteľný vzdelávací proces s cieľom zabezpečiť štátnemu zamestnancovi nadobudnutie, rozvoj a využitie jeho odborného a osobnostného potenciálu potrebného na vykonávanie štátnej služby“ (Zákon č. 55/2017 Z. z. § 163, ods. 1). Realizuje sa ako vstupné adaptačné vzdelávanie, kedy sú zamestnancovi poskytnuté „základné informácie o služobnom úrade, jeho pôsobnosti a fungovaní, alebo ako priebežné adaptačné vzdelávanie, ktoré má zamestnancovi poskytnúť odborné znalosti a skúsenosti, potrebné na zabezpečenie výkonu činnosti a plnenie úloh štátnej správy“ (Zákon č. 55/2017 Z. z., § 163, ods. 3, písm. a–b).

Dĺžka trvania adaptačného vzdelávania je totožná so skúšobnou dobou, pričom vstupné adaptačné vzdelávanie sa musí uskutočniť do jedného mesiaca od prijatia do štátnej služby.

Služobný úrad vypracuje plán adaptačného vzdelávania, v ktorom konkretizuje jeho obsah, rozsah a formu. ŠZ je následne pridelený mentor, „ktorý mu poskytuje podporu, asistenciu a pomoc pri plnení úloh a systematické odovzdávanie vedomostí a skúseností, s cieľom podporiť jeho odborný rast a osobnostný rozvoj“ (Zákon č. 55/2017 Z. z., § 163, ods. 5). Mentorovi môže byť pridelený jeden ŠZ, vo výnimočných prípadoch aj viacero. ŠZ sa môže stať mentorom v prípade, ak spĺňa aspoň jednu z týchto troch podmienok:

- „je absolventom vzdelávacieho programu na výkon činnosti mentora,
- vykonáva štátnu službu v tom istom organizačnom útvare nepretržite tri roky,

- má odbornú prax najmenej päť rokov“ (Zákon č. 55/2017 Z. z., § 163, ods. 7, písm. a-c).

V niektorých prípadoch (Pozri Zákon č. 55/2017 Z. z., § 163, ods. 8, písm. a-d) môže byť mentorom aj vedúci ŠZ. Zákon umožňuje služobným úradom využiť viacero foriem kontinuálneho vzdelávania. Na výber je samoštúdium, dištančné, individuálne, skupinové alebo hromadné vzdelávanie. Priame (nákup literatúry, účastnícky poplatok) aj nepriame (plat a odvody za ŠZ počas vzdelávania) náklady na kontinuálne vzdelávanie hradí ŠZ služobný úrad. (Zákon č. 55/2017 Z. z.)

Kompetenčným vzdelávaním si zamestnanec priebežne udržuje, zdokonaľuje a dopĺňa požadované vedomosti, zručnosti a schopnosti, ktoré potrebuje na výkon štátnej služby. Rozumie sa ním aj získanie osobitných kvalifikačných predpokladov, potrebných na výkon štátnej služby. Medzi druhú kompetenčného vzdelávania patrí najmä:

- „odborné vzdelávanie,
- jazykové vzdelávanie,
- manažérske vzdelávanie,
- vzdelávanie zamerané na osobnostný rozvoj,
- vzdelávanie v oblasti informačných technológií“ (Zákon č. 55/2017 Z. z., § 164, ods. 2, písm. a-e).

Vedúci ŠZ vypracováva každoročne (do 31.1.) individuálny plán kompetenčného vzdelávania ŠZ. Pri jeho zostavovaní vychádza z „požiadaviek na odborné kompetencie štátneho zamestnanca vyplývajúce z opisu štátnozamestnaneckého miesta a výsledku služobného hodnotenia za kalendárny rok“ (Zákon č. 55/2017 Z. z., § 164, ods. 3, písm. a-b). Plán sa vyhodnocuje najneskôr do konca roka.

Zákon o štátnej službe rozlišuje skupinové a individuálne formy kontinuálneho vzdelávania. K skupinovému radí najmä „kurz, seminár, workshop a tréning, a medzi individuálne radí inštruktáž a koučing“ (Vyhláška č. 126/2017 Z. z., § 2, ods. 2 - 3).

V rámci dištančného vzdelávania sa využíva e-learning a webinár. Medzi iné formy kontinuálneho vzdelávania sa radí stáž a študijný pobyt. (Vyhláška č. 126/2017 Z. z.)

Zvyšovanie kvalifikácie podľa zákona o štátnej službe znamená, že štátny zamestnanec získa vyšší stupeň vzdelania podľa požiadaviek a potrieb služobného úradu. Je to právo a povinnosť každého štátneho zamestnanca. Vo vzdelávaní štátnych zamestnancov sa uplatňuje *systémový prístup*, čo znamená, že vzdelávacie potreby sú analyzované a identifikované na úrovni štátneho zamestnanca, organizačného útvaru a služobného úradu. Výsledkom analýzy je plán vzdelávania. (Zákon č. 55/2017 Z. z.)

Po absolvovaní vzdelávacích aktivít zamestnanci vyhodnocujú efektivitu a prínos vzdelávania. Tieto hodnotenia sú následne podkladom pre hodnotiacu správu o kontinuálnom vzdelávaní, ktorú musia služobné úrady každoročne vypracovať. Hodnotenia majú dôležitý význam aj pre plánovanie a výber budúcich vzdelávacích aktivít, vzdelávacích agentúr a lektorov. Pridanou hodnotou tohto hodnotenia sú pripomienky a nápady školených zamestnancov. (Zákon č. 55/2017 Z. z.)

Vzdelávanie štátnych zamestnancov môžu poskytovať vzdelávacie inštitúcie ďalšieho vzdelávania, iné služobné úrady, zahraničné vzdelávacie inštitúcie a iné. V súvislosti s prijatím

nového zákona o štátnej službe, bolo Úradom vlády SR zriadené *Centrum vzdelávania a hodnotenia štátnych zamestnancov* (Centrum). Centrum realizuje kurzy na podporu profesionálnej štátnej služby, ktoré sú špecifické prepájaním vzdelávacích aktivít s požiadavkami stanovenými zákonom o štátnej službe. Pri ponuke a realizácii kurzov Centrum „zohľadňuje potreby služobných úradov, prepája vzdelávacie aktivity s požadovanými kompetenciami štátnych zamestnancov, hlbšie rozvíja špecifické vedomosti a zručnosti v oblasti práce s ľudskými zdrojmi, s prihliadnutím na špecifiká štátnej správy, jej postavenie a fungovanie” (Úrad vlády SR, 2020). V súčasnosti Centrum ponúka kurzy zamerané na: vypracovanie analýzy štátnozamestnaneckého miesta, vedenie riadeného výberového rozhovoru, vedenie hodnotiaceho rozhovoru, manažérske vzdelávanie, zdokonalenie komunikačných zručností, efektívne riadenie tímu, mentorovanie, časový manažment a koučovací rozhovor. Všetky školiace aktivity sa týkajú oblastí vyplývajúcich zo zákona o štátnej službe a sú poskytované bezplatne, čím Centrum finančne odbreňuje služobné úrady.

Subjektom poskytujúcim vzdelávanie pre štátnych zamestnancov je aj Inštitút pre verejnú správu (ďalej “Inštitút”). Inštitút je príspevkovou organizáciou Ministerstva vnútra SR, ktorá organizuje a realizuje školenia pre štátnych. Svoju činnosť sústreďuje na „realizáciu odbornej prípravy štátnych zamestnancov, odborné semináre zamerané na výklad právnych predpisov, kvalifikačné kurzy a poskytuje aj poradenskú, metodickú a informačnú činnosť v oblasti vzdelávania“ (Inštitút pre verejnú správu, 2020).

„Na profesijné vzdelávanie zamestnancov v štátnej správe je vo väčšine európskych krajín kladený zvýšený význam. Objektívne sa zvyšuje potreba skvalitňovania výkonu štátnej správy, na ich orgány sa prenáša stále viac právomocí v súlade s pokračujúcou tendenciou k decentralizácii a uplatňovaním zásad subsidiarity, t. j. konkrétne rozhodnutia sa majú prijímať na úrovni čo najbližšej k občanom. Daná skutočnosť vyzdvihuje potrebu zvyšovať kvalifikáciu pracovníkov úradov štátnej správy. Kľúčom k úspechu v súčasnosti je schopnosť pružne reagovať na zmeny a disponovať potrebnými vedomosťami a znalosťami a z toho dôvodu sa stáva samotné vzdelávanie a rozvoj celoživotným a nekončiacim procesom“ (Šoková, 2017, s. 52 – 53).



Úloha

Aké výhody a aké nevýhody má – podľa vás – za použitia vybraných nástrojov pre jednotlivé úrovne, Kirkpatrickov/Phillipsov model hodnotenia vzdelávania?



Úloha

Uveďte možné nákladové položky vzdelávacieho programu.



Vypracujte vzdelávací program pre vašu študijnú skupinu.



1. Definujte vzdelávanie zamestnancov organizácie.
2. Popíšte fázy procesu vzdelávania v organizácii.
3. Výsledkom analýz je zistenie medzier vo výkonnosti zamestnancov, ktoré je potrebné eliminovať, pričom ide o odstraňovanie nedostatkov, ktoré je možné odstrániť vzdelávaním. Ktorá fáza procesu vzdelávania je opísaná?
4. Aký je rozdiel medzi metódami: prípadová štúdia a workshop?
5. Elimináciu pasivity vzdelávaných v priebehu prednášky je možné dosiahnuť interaktívnym zapojením vzdelávaných. Uveďte niekoľko príkladov.
6. Aký je rozdiel medzi metódami: mentoring a koučing?

LITERATÚRA

- ABDELDAYEM, M. M., ALDULAIMI. H. S., 2020. Trends And Opportunities Of Artificial Intelligence In Human Resource Management: Aspirations For Public Sector. [online]. In: Bahrain. In: International Journal of Scientific Technology Research. vol. 9. 1/2020. p. 3867 - 3871. ISSN 2277-8616. [citované 21-12.2020]. Dostupné na: <http://www.ijstr.org/final-print/jan2020/Trends-And-Opportunities-Of-Artificial-Intelligence-In-Human-Resource-Management-Aspirations-For-Public-Sector-In-Bahrain.pdf>
- AGUINIS, H., HENLE, A. CH., BEATY, C. J. JR., 2001. Virtual Reality Technology: A New Tool for Personnel Selection. [online]. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 9. 1-2/2001. p. 70-83. [citované 21-12.2020]. Dostupné na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-2389.00164>
- ALI TAHA, V., TEJ, J., 2012. *Tvorivé metódy v manažmente*. Prešov: FM PU.
- ARMSTRONG, M., 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada.
- ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., 2007. *Psychologie práce*. Praha: Computer Press.
- BAJZÍKOVÁ, L., BÚCIOVÁ, Z., 2012. *Medzinárodný manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Ofprint.
- BAJZÍKOVÁ, L., WEIDLICHOVÁ-LUPTÁKOVÁ, S., RUDY, J., VARGIC, B., WEIDLICH, R., 2013. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: UK v Bratislave.
- BAJZÍKOVÁ, L., WEIDLICHOVÁ-LUPTÁKOVÁ, S., RUDY, J., VARGIC, B., WEIDLICH, R., 2011. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: UK v Bratislave.
- BAJZÍKOVÁ, L., PIŠKANIN, A., LAŠÁKOVÁ, A., 2010. *Manažment v globálnom prostredí*. Bratislava: UK.
- BAJZÍKOVÁ, L., 2004. *Systémy odmeňovania*. Bratislava: Ofprint.
- BARBOZA, C., 2019. Artificial Intelligence and HR: The New Wave of Technology. [online]. In: Journal of Advances in Social Science and humanities. vol. 5. 4/2019. p. 715-20. ISSN(O): 2395-6542. [citované 21-12.2020]. Dostupné na: <https://jassh.info/index.php/jassh/article/view/429>
- BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- BĚLOHLÁVEK, F., 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press.
- BĚLOHLÁVEK, F., 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada.
- BĚLOHLÁVEK, F., 1996. *Organizační chování*. Praha: Rubico.
- BĚLOHLÁVEK, F., 1994. *Osobní kariéra*. Praha..
- BENHABIB, J., SPIEGEL, M. M. The role of human capital in economic development evidence from aggregate cross-country data. [online] In *Journal of Monetary Economics*,

- vol. 34, 2/1994, p. 143-173. Published by Elsevier Science B. V. All rights reserved. [cit. 2009-09-11]. Dostupné na: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/03043932>>
- BLÁHA, J. a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- BLAŠKOVÁ, M., BLAŠKO, R., 2010. Motivation policies in the public sector of the Slovak Republic. In *Public policy and administration*. No. 32/2010, s. 19-31.
- BLAŠKOVÁ, M., 2009. Correlations between the increase in motivation and increase in quality. In *Ekonomie a management*. Roč. 12, č. 4/2009, s. 54-68.
- BOXALL, P., PURCELL, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- BIRKNEROVÁ, Z., FRANKOVSKÝ, M., 2012. *Základy sociálnej psychológie a psychológie osobnosti*. Prešov: VŠ zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety.
- BRANHAM, L., 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada.
- BRATTON, J., GOLD, J., 1999. *Human Resource Management*. London: Macmillan Press LTD.
- BROKING, A. Intellectual Capital. [online] London: International Thomson Business Press. ISBN 1-86152-408-0. [cit. 2009-09-11]. Dostupné na: <<http://www.google.com/books?hl=sk&lr=&id=yxUP5ezSBKkC&oi=fnd&pg=PR9&dq=intellectual+capital&ots=14HVMFOtxv&sig=N5anBcROrroMtmiWETAeyldUqcs#v=onepage&q&f=false>>.
- BURAK, O., EKATERINA, N., MARYAM, K., 2021. It's a man's world! the role of political ideology in the early stages of leader recruitment. [online]. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. vol. 162. 1/2021. p. 24-41. Published by Elsevier Science B. V. ISSN: 0749-5978. [citované 21-12.2020]. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597820304039>
- BYARS, L. L. , RUE, L. W., 1991. *Human resource management*. Boston: IRWIN.
- CARRELL, M. R., KUZMITS, F. E., NORBET, N. F., 1992. *Personel Human Resource Management*. New York: MacMiillan Publishing Company.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- COLE, G. A., 1998. *Personnel Management, Theory and Practice*. London: DP Publication Ltd.
- CORNELIUS, N., 1999. *Human Resource Management: A Managerial Perspective*. London: International Thomson Business Press.
- CORWIN, V. a kol., 2002. Strategie práce na zkrácený úvazek. In *Moderní řízení*, roč. XXXVII, č. 2/2002.
- ČERNÝ, V., 2012. *Jak jednat s různými typy lidí*. Brno: BizBooks.
- ČOPÍKOVÁ, A., 2008. Hodnotící rozhovor jako významná součást systému hodnocení. *Personál*. 2008. Praha: Pratr, listopad 2008, č. 11, s. 22-23.
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG, 2004. *Wertorientiertes Personalmanagement – ein Beitrag zum Unternehmenserfolg*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH.
- DUBE, J., 2018. *8 questions that need to be on every manager evaluation form* [online]. [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: <https://www.predictiveindex.com/blog/8-questions-that-need-to-be-on-every-manager-evaluation-form/>

- DRANSFIELD, R., 2008. *Human Resource Management*. Heinemann.
- DRUCKER, P. F., 2012. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press.
- DRUCKER, P. F., 1973. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : Harper and Row.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: H. C. Beck.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., 1997. *Sbírka příkladů a případových studií z hmotné stimulace*. Praha: VŠ ekonomická.
- Ekonomická encyklopédia. 1995. Bratislava: Sprint.
- EUPAN, 2013. *EUPAN Medium Term Priorities: Irish Presidency January-June 2013*. (Thematic Paper Series). European public administration network – Department of Public Expenditure and Reform. [online]. [citované 02-11-2020]. Dostupné na: <https://hr.per.gov.ie/policy/eupan/>
- EURÓPSKA KOMISIA, 2017. *Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [online]. [citované 02-11-2020]. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/quality-public-administration-toolbox-practitioners>
- EVANGELU J. E., NEUBAUER, J., 2014. *Testy pro personální práci*. Praha: Grada.
- EVANGELU, J. E., 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada.
- FAYOL, H., 1931. *Zásady správy všeobecné a správy podniků*. Praha: Orbis.
- FERJENČÍK, J. BOSÁKOVÁ, M., 2001. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm.
- FOOT, M., HOOK, C., 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- FRK, V., 2006. *Človek v sociálnom systéme organizácie*. Prešov: Akcent Print.
- FRK, V., 2003. *Systém a organizácia profesijného vzdelávania zamestnancov*. Prešov: FF PU v Prešove.
- GEETHA, R., REDDY, S. B. D., 2018. Recruitment through Artificial Intelligence: A Conceptual Study. [online]. In: *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*. vol. 9. 7/2018. p. 63-70. [citované 21-12.2020]. ISSN: 0976-6359. Dostupné na: <http://www.iaeme.com/ijmet/issues.asp?JType=IJMET&VType=9&IType=7>
- GRAHAM, H. T., BENNETT, R., 1991. *Human Resources Management*. London, Pitman Publishing.
- GUENOLE N., FEINZIG, S. L., 2018. The Business Case for AI in HR: With Insights and Tips on Getting Started. [online]. IBM Smarter Workforce Institute. [citované 21-12.2020]. Dostupné na: <https://www.ibm.com/downloads/cas/AGKXJX6M>
- GUIRDHAM, M., 1990. *Interpersonal skills at work*. New York: Prentice-Hall.
- GUNDLACH, E. *The role of human capital in economic growth : New results and alternative interpretations*. Weltwirtschaftliches Archiv, 131/1995.
- HACKMAN, R. J., OLDHAM, G. R., 1980. *Work redesign*. Washington: Addison-Wesley.
- HARAUSOVÁ, H., 2013. *Komunikácia v organizácii*. Košice: UPJS Košice. Dostupné na: <http://www.upjs.sk/pracoviska/univerzitna-kniznica/e-publikacia/#fvs>.
- HENDRY, CH., 2012. *Human resource management*. Routledge.
- HIREVUE. [online]. [citované 21-12.2020]. Dostupné na: <https://www.hirevue.com/>

- HITKA, M., LORINCOVÁ S., 2016. *Organizácia manažérskej práce*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene.
- HORVÁTHOVÁ, P., 2011. Individuální zásluhové odměňování. *Finanční řízení & controlling v praxi*, 2011, roč. II., č. 11., str. 45-52. ISSN 1804-2996.
- HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPIKOVÁ, A. Performance Management As One Part Of The Remuneration Management. In: *International Conference on Business and Management Sciences (ICBEM 2011)*. Netherlands: Amsterdam, 13-15 July, 2011. pp. 1194-1201.
- HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- HRONÍK, F., 2002. *Poznejte své zaměstnance*. Brno: ERA.
- HRONÍK, F., 1999. *Jak se nespálit při výběru zamestnanců*. Brno: Computer Press.
Human Resources in Research and Practice. Society for Human Resource Management, 2011.
- HWANG, C.P., JACOBSSON, CH., POUSETTE, A., THYLEFORS, I., 2010. The role of feedback in Swedish human service organizations. In: *Community, Work & Family* [online] Roč, 3, č. 3, s. 245-268 [cit. 2020-02-06]. ISSN 1469-3615. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1366880032000143447?needAccess=true>
- INŠTITÚT PRE VEREJNÚ SPRÁVU, 2020. [online]. [citované 02-11-2020]. Dostupné na: www.ivs.sk
- JACKSON, S. E., SCHULER, R. S., WERNER, S., 2009. *Managing Human Resources*. London: South-Western Cengage Learning.
- KACHAŇÁKOVÁ, A., STACHOVÁ, K., STACHO, Z., 2013. *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiacich na Slovensku*. Bratislava: Iura Edition.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol., 2007. *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint.
- KACHAŇÁKOVÁ, A., 2001. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint.
- KASPER, H., MAYRHOFER, W., 2005. *Personální management*. Praha: Linde.
- KHOL, J., 1982. *Psychologie řízení*. Praha: SPN.
- KHOL, J., 1976. *Člověk v systému řízení*. Praha: SPN.
- KICZKO, L., KOŠČ, M., KRŠKOVÁ, A., MARCELLI, M., MISTRÍK, E., SOPÓCI, J., TÓTH, R., ŽIGO, M., 1997. *Slovník spoločenských vied*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo. ISBN 80-08-02592-1.
- KEMP, J. M., 1996. *Jak řídit pracovní porady*. Praha: Grada.
- KLEIBL, J., 1996. *Metody personální práce*. Praha: VŠ ekonomická.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. H. C. Beck.
- KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z., 1998. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠ ekonomická.
- KLEYNHANS, R., MARKHAM, L., MEYER, W., ASWEGEN van S., PILBEAM. E., 2006. *Human resource management – fresh perspectives*. Cape Town: Pearson Education SA.
- KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení*. Praha: Grada.
- KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- KONFEDERÁCIA ODBOROVÝCH ZVÄZOV SR, 2020. [online]. [citované 02-11-2020]. Dostupné na: <https://www.kozsr.sk/dokumenty/kzvs/>
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H., 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing.
- KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.

- KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E., 1996. *Personální řízení*. Praha: VŠ ekonomická.
- KUBÁNI, V., 1998. *Psychológia osobnosti*. Prešov: FHaPV PU.
- KUBÁNI, V., 1998. *Psychológia práce*. Prešov: Fakulta humanitných a prírodných vied PU.
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, E., 2008. *360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rovoje lidí*. Praha: Grada.
- KUCHARČÍKOVÁ, A., HAJDUKOVÁ, E., 2002. *Investment in Human Capital*. Žilina: ŽU, Transcom.
- KUPERUS, H., RODE, A., 2016. *Top Public Managers in Europe. Management and Employment in Central Public Administrations*. Hague: Ministry of Interior and Kingdom Relations. [online]. [citované 02-11-2020]. Dostupné na: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2016_1_NL_Top_Public_Managers_in_Europe.pdf
- LUDLOW, R., PANTON, F., 1995. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada.
- LUKÁŠOVÁ, R., 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- LUPTÁKOVÁ, S., 2005. *Manažment pracovných výkonov*. Bratislava: FM UK.
- MARTIN, J. D., PETTY, J. W., WALLACE, J. S., 2009. *Value-Base Management with Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P., 2002. *Vše o přijímacím pohovoru*. Grada: Praha.
- MATHIS, L. R., JACKSON, J., H., 2008. *Human Resource Management*. Mason: Cengage Learning.
- MATOUŠEK, O., RŮŽIČKA, J., 1965. *Psychologie práce*. Praha: Nakladatelství politické literatury.
- MATTHEWMAN, L., ROSE, A., HETHERINGTON, A., 2009. *Work Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- MATUŠČÁKOVÁ, Z., 2019. Kašlite na sendvičovou techniku. 7 tipov, ako dávať spätnú väzbu, od psychologičky a HR špecialistu. In: *Forbes* [online]. [cit. 2019-12-14]. Dostupné z: <https://www.forbes.sk/kaslite-na-sendvicovu-techniku-7-tipov-ako-davat-spatnu-vazbu-od-psychologicky-hr-specialistu/>
- MAZOUCH, P. FISCHER, J., 2011. *Lidský kapitál*. Praha: C. H. Beck.
- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., 2000. *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H&H.
- McCOLL, R., MICHELOTTI, M., 2019. Sorry, Could You Repeat the Question? Exploring Video-interview Recruitment Practice in HRM. [online]. In: *Human Resource Management Journal*. vol. 29. 4/2019. p. 637-656. ISSN: 1748-8583. [citované 21-12-2020]. Dostupné na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12249>
- MIKULÁŠTÍK, M., 2007. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.
- MILLER, L., 2009. *Jak zvládat' a řídit problémové zaměstnance*. Praha: Grada.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W., 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- MINISTERSTVO FINANCIÍ SR, 2020. *Revízia výdavkov zamestnanosti a odmeňovania vo verejnej správe: Záverečná správa*. Bratislava. [online]. [citované 02-11-2020]. Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/sk/financie/hodnota-za-peniaze/revizia-vydavkov/zamestnanost-mzdy-vo-verejnej-sprave/>

- MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SR, 2019. Výročná správa 2018. Bratislava. [online]. [citované 02-11-2020]. Dostupné na: <https://www.mhsr.sk/ministerstvo/informacie-omhsr/vyrocne-spravy>
- MONSTER. [online]. [citované 21-12.2020]. Dostupné na: <https://hiring.monster.com/solutions/recruiting-services/>
- MÜLLER, O., 2002. *Vom Human Resource Management zu einer Human Capital orientierten Balanced Scorecard*. GRIN Verlag.
- NAKONEČNÝ, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
- NARIADENIE EURÓPSKEHO PARLAMENTU A RADY (EÚ) 2016/679 z 27. apríla 2016 o ochrane fyzických osôb pri spracúvaní osobných údajov a o voľnom pohybe takýchto údajov, ktorým sa zrušuje smernica 95/46/ES (všeobecné nariadenie o ochrane údajov).
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol., 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- OECD, 2017. *Government at a Glance 2017*. Paris: OECD Publishing. [online]. [citované 02-11-2020]. Dostupné na: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2017_gov_glance-2017-en
- ORACLE, FUTURE WORKPLACE., 2019. *From Fear to Enthusiasm: Artificial Intelligence Is Winning More Hearts Minds in the Workplace*.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- PETERS, T. J., WATERMAN, R. H., 1992. *Hledání dokonalosti*. Praha.
- PIŠKANIN, A., RUDY, J., BAJZÍKOVÁ a kol., 2010. *Manažment*. Bratislava: FM UK.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R., 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada.
- PRACHAROVÁ, V., 2019. Budovanie odbornosti na okresných úradoch – Čo zmenil nový zákon o štátnej službe? SGI. Inštitút pre dobre spravovanú spoločnosť. [online]. [citované 02-11-2020]. Dostupné na: <https://www.governance.sk/wp-content/uploads/2019/12/pracharova-budovanie-odbornosti.pdf>
- PRACHAROVÁ, V., KAČUR, J., 2018. Fluktuácia zamestnancov a nový zákon o štátnej službe v kontexte miestnej štátnej správy. SGI. Inštitút pre dobre spravovanú spoločnosť. [online]. [citované 02-11-2020]. Dostupné na: <https://www.governance.sk/wp-content/uploads/2019/01/Fluktua%CC%81cia-zamestnanov-a-novy%CC%81-za%CC%81kon-o-s%CC%8Cta%CC%81tnej-sluz%CC%8Cbe-na-OU%CC%81.pdf>
- PRACHAROVÁ, V., KOŠTÁL, C., 2017. SGI. Inštitút pre dobre spravovanú spoločnosť. [online]. [citované 02-11-2020]. Dostupné na: https://www.governance.sk/wp-content/uploads/2016/10/manual_6.pdf
- PROTIMONOPOLNÝ ÚRAD, 2020. Výročná správa 2019. Bratislava. [online]. [citované 02-11-2020]. Dostupné na: <https://www.antimon.gov.sk/vyrocne-spravy/>
- RADA PRE ŠTÁTNU SLUŽBU, 2019. Newsletter Rady pre štátnu službu. Ročník 2, IV. štvrťrok. Dostupné z: https://radaprestatnusluzbu.vlada.gov.sk/data/files/7495_newsletter-rss-3_2019.pdf
- RADA PRE ŠTÁTNU SLUŽBU, 2020-a. Newsletter Rady pre štátnu službu. Ročník 3, II. štvrťrok. Dostupné z: https://radaprestatnusluzbu.vlada.gov.sk/data/files/7583_newsletter-rss-02_2020.pdf

- RADA PRE ŠTÁTNU SLUŽBU, 2020-b. Newsletter Rady pre štátnu službu. Ročník 3, I. štvrťrok. Dostupné z: https://radaprestatnuslužbu.vlada.gov.sk/data/files/7535_newsletter-rss-01_2020.pdf
- RIEGEL, K., 2007. *Ekonomická psychologie*. Praha: Grada.
- RUDY, J., PIŠKANIN, A., 2002. *Základy manažmentu*. Bratislava: Univerzita Komenského.
- RUDY, J., LUPTÁKOVÁ, S., SULÍKOVÁ, R., VARGIS, B., 2007. *Organizačné správanie*. Bratislava : Faber.
- RŮŽIČKA, J. a kol., 1992. *Motivace pracovního jednání*. Praha: SPN.
- SCHEIN, E., 1969. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis.
- SIMON, A. H., 1995. Artificial intelligence: an empirical science. [online]. In: Artificial Intelligence. vol. 77. 1/1995. p. 95-127. [citované 21-12.2020]. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000437029500039H>
- SIMONS, R., 2006. Efektívni job design. In *Moderní řízení*, 2006, roč. 41, č. 5.
- SIVATHANU, B., PILLAI, R., 2018. Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. [online]. In: Human Resource Management International Digest. vol. 26. 1/2018. p. 7-11. Published by Emerald Publishing Limited. ISSN: 0967-0734. [citované 21-12.2020]. Dostupné na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HRMID-04-2018-0059/full/html>
- STAROŇOVÁ, K., 2017. Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission, Government Office of Slovakia, EUPAN. ISBN 978-80-972653-2-8.
- STÝBLO, J., 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- STÝBLO, J. a kol., 2001. *Úspěšné metody personálního managementu*. Praha: Verlag Dashöfer.
- ŠTIKAR, J., RYMESŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- ŠOKOVÁ, K., 2017. Potreba celoživotného vzdelávania a prehlbovania kvalifikácie ľudských zdrojov v štátnej správe na Slovensku. In: Reflexie praxe na otázky verejnej politiky a ekonomiky, práva a verejnej správy Slovenska. [online]. [citované 02-11-2020]. Dostupné na: <https://www.vsdanubius.sk/files/196/sk/reflexie-i-zbornik.pdf>
- ŠTEVOVE, K., KURUCZOVÁ E., 2019. Workshop k motivácii a líderstvu v štátnej službe. Úrad vlády SR – Sekcia štátnej a verejnej služby. Online. Dostupné z: https://www.vlada.gov.sk/data/files/8015_prezentacia_workshop-motivacia.pdf
- ŠTIKAR, J., 2000. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.
- ŠTIKAR, J. a kol., 1996. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.
- ŠULEŘ, O., 2001. *Jak řídit a vést porady*. Praha: Management Press.
- TALESPIN. [online]. [citované 21-12.2020]. Dostupné na: <https://www.talespin.com/copilot>
- TAYLOR, F. W., 1946. *Zásady vědeckého řízení*. Praha: Technicko-hospodářská jednota.
- TEJ, J., 2013. Fluktuácie a absencie - ich príčiny a dôsledky v organizácii. In *Možnosti ovplyvňovania stability a fluktuácie zamestnancov pomocou stratégie celkovej odmeny*. Prešov: PU v Pešove.
- TEXTIO. [online]. [citované 21-12.2020]. Dostupné na: <https://textio.com/>
- THIJS, HAMMERSCHMID, PALARIC., 2018. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [online]. [citované 02-11-2020]. Dostupné na:

- <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en>
- TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- ULRICH, D., 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- URBAN, J., 2003. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: Aspi.
- URBANČÍKOVÁ, N., 2007. Úloha ľudského a sociálneho kapitálu v regionálnom rozvoji. In *2nd Central European Conference in Regional Science 2007*. Košice: Ekonomická fakulta Technickej univerzity.
- ÚRAD VLÁDY SR, 2020. [online]. [citované 02-11-2020]. Dostupné na: <https://www.vlada.gov.sk/hodnotiace-testovacie-a-metodicke-centrum-pre-ludske-zdroje/>
- VAN ESCH, P., BLACK, S., FEROLE, J., 2019. Marketing AI Recruitment: The Next Phase in Job Application and Selection. In: *Computers in Human Behaviour*. Vol. 90. January/2019. p. 215-222. [citované 21-12.2020]. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563218304497>
- VETRÁKOVÁ, M. a kol., 2011. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: UMB Ekonomická fakulta.
- VETRÁKOVÁ, M. Proces zmien v personálnom manažmente. In *Ekonomický časopis*. č. 4/1998.
- VETRÁKOVÁ, M. Obsadzovanie a využívanie pracovných miest. In *Žilina: Personálny a mzdový poradca podnikateľa*, č. 8/2003.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 1999. *Management – teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press.
- VONQ. [online]. [citované 21-12.2020]. Dostupné na: <https://www.vonq.com/>
- WONDERKIND. [online]. [citované 21-12.2020]. Dostupné na: <https://wonderkind.com/>
- ZADRAŽILOVÁ, D., 2004. *Mezinárodní management*. Praha: VŠ ekonomická v Praze.
- WERTHER, W. B., DAVIS, K., 1989. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.
- WHITMORE, J., 1994. *Koučování*. Praha: Management Press.
- WILSON M. F., 2013. *Organizational Behaviour and Work*. Oxford: Oxford University Press.
- Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce
- Zákon č. 552/2003 Z. z. Zákon o výkone práce vo verejnom záujme
- Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- Dôvodová správa k Zákonu č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- Vyhláška Úradu Vlády Slovenskej republiky č. 505/2019 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o systemizácii štátnozamestnaneckých miest, o štátnozamestnaneckom mieste vhodnom pre absolventa, o minimálnom počte štátnozamestnaneckých miest a o oznamovacej povinnosti služobného úradu
- Vyhláška Úradu Vlády Slovenskej republiky č. 136/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o služobnom hodnotení
- Vyhláška Úradu Vlády Slovenskej republiky č. 127/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o výberových konaniach
- Vyhláška Úradu Vlády Slovenskej republiky č. 126/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o vzdelávaní štátnych zamestnancov

Príloha č. 2 k Zákonu č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Príloha č. 1 k Vyhláske č. 127/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o výberových konaniach

Príloha č. 2 k Vyhláske č. 127/2017 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o výberových konaniach

Stratégia riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe na roky 2015 – 2020

Správa o stave realizácie Stratégie riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe na roky 2015 – 2020

Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2019

Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018

Kolektívna zmluva vyššieho stupňa v štátnej službe na roky 2019 – 2020

Kolektívna zmluva pre zamestnancov v štátnej službe na roky 2019 – 2020

MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Vysokoškolský učebný text

Autorky: doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD.
Mgr. Dominika Bernátová

Vydavateľ: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach
Vydavateľstvo ŠafárikPress

Rok vydania: 2020
Počet strán: 217
Rozsah: 14,75 AH
Vydanie: druhé

ISBN 978-80-8152-952-8 (e-publikácia)

